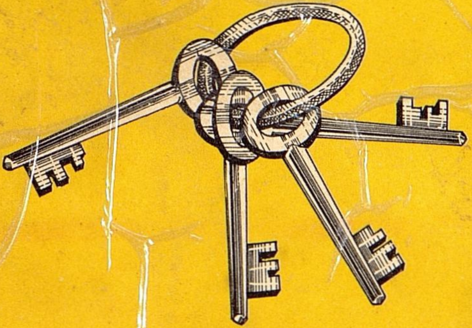
பொறுப்பு

[மேற்பார்வையாளருக்கான கையேடு]



மூலம்: கார்டன் பி.ராபி

தமிழாக்கம்: இரா.சுப்பராயலு

UG3699
R007A02
3699

தமிழ்ப் பல்கலைக் கழகம்
தஞ்சாவூர்

பொறுப்பு

INCHARGE

ஆங்கில மூலம்:

கார்டன் பி. ராபி

தமிழாக்கம்:

இரா. சுப்பராயலு எம். காம்., எம். பி. ஏ.,
துணைப் பதிவாளர்
தமிழ்ப் பல்கலைக் கழகம், தஞ்சாவூர்.

தமிழ்ப் பல்கலைக் கழகம்,
தஞ்சாவூர்.

தமிழ்ப் பல்கலைக் கழக
வெளியீடு : 34

திருவள்ளுவர் ஆண்டு	:	2016-ஐப்பசி : அக்டோபர் 1985
ஆசிரியர்	:	ஆங்கில மூலம்-கார்டன் பி. ராபி மொழிபெயர்ப்பு இரா. சுப்பராயலு
நூல்	:	பொறுப்பு
பதிப்பு	:	முதற் பதிப்பு
விலை	:	உரு.25/-
அச்சு	:	தமிழ்ப் பல்கலைக் கழக மறுதோன்றி அச்சகம் தஞ்சாவூர்.

அறிமுகம்

ஒரு மேற்பார்வையாளராய் இருப்பது எளிதன்று. ஒரு பயன்விளைவிக்கக்கூடிய மேற்பார்வையாளராய் இருப்பதென்பது அதற்குத் தேவையான அறிவையும் திறமையையும் கைவரப் பெறுவதாகும்.

ஒரு புதிய மேற்பார்வையாளருக்கு நிறைய உதவி தேவைப்படுகிறது. உங்களுக்கு முன்பிருந்த பலரைப் போல உங்களிடமும், ''நீங்கள் இப்போது ஒரு மேற்பார்வையாளர். நீங்கள் இப்போது பொறுப்பேற்கிறீர்கள். இன்னும் கொஞ்ச காலத்திற்குள் தேவையானதைப் புரிந்து கொள்வீர்கள். விரைவில் உங்களை பயிற்சி வகுப்புக்கு அனுப்பவும் ஏற்பாடு செய்யப்படும். நல்வாழ்த்துக்கள்'' என்று கூறியிருப்பார்கள்.

வருங்காலத்தில் நீங்கள் என்ன செய்கிறீர்கள் என்பதைப் பொறுத்தோ, எவ்வளவு கடினமாக உழைக்கிறீர்கள் என்பதைப் பொறுத்தோ உங்களை எடை போட மாட்டார்கள். ஆனால் உங்கள் பிரிவு, என்ன செய்கிறது என்பதைத்தான் பார்ப்பார்கள். உங்கள் பிரிவு, திட்டமிடுவதற்காகவும், பணியமைப்பதற்காகவும், தலைமைக்காகவும், கட்டுப்பாட்டுக்காகவும், தகவல் தொடர்புக்காகவும் உங்களை எதிர்பார்த்திருக்கும். உங்கள் முன் மாதிரியை மற்றவர்கள் பின்பற்றுவார்கள். இதைப் போகப்போக நீங்கள் தெரிந்து கொள்வீர்கள்.

உங்களுடைய புதியப் பதவியில் நீங்கள் சந்திக்க இருக்கும் சில அறைகூவல்களைக் கையாள்வதற்கான வகையில் இக்குறிப்பேடு உங்களுடைய உதவிக்காக எழுதப்பட்டுள்ளது.

வெலிங்டன்
நியூசிலாந்து

கார்டன் பி. ராபி.

முன்னுரை

நிருவாக இயலில் வெளிவந்துள்ள பல நூல்கள் ஆங்கிலத்தில் வந்துள்ளன. அவற்றிலும் பெரும்பான்மை நூல்கள் நிருவாகத்தின் மேல்மட்ட அலுவலருக்குரியவை. கீழ்மட்டத்தில் மேற்பார்வையாளர் போன்ற பதவிகளில் உள்ளோருக்கு உதவும் நூல்கள் சொற்பமே. கார்டன் பி. ராபி எழுதிய இக்கையேடு, சுருக்கமாகவும், தெளிவாகவும், பொதுவாகவும் சில அடிப்படைகளைப் புரிய வைக்கிறது.

மறைந்து கிடக்கும் திறமைகளை வெளிக்கொணர வைப்பது நிருவாக வல்லுநர்களுக்கே உரிய பாங்கு. தமிழ்ப் பல்கலைக் கழகத்தின் துணைவேந்தர் முனைவர் வ. அய். சுப்பிரமணியம் அவர்கள் இந்நூலை மொழி பெயர்க்குமாறு என்னைப் பணித்தார்கள். இந்நூல் வெளிவந்ததற்கு அவர்களே முழுக்காரணம். நான் கருவி மட்டுமே. எனது இதயங்கனிந்த நன்றி அவர்களுக்கு உரியது.

கார்டன் பி. ராபி அவர்களைக் கடிதம் மூலமே தொடர்பு கொண்டு அவருடைய ''INCHARGE'' நூலை மொழி பெயர்க்கவும்,. பதிப்பிக்கவும் அனுமதி கோரினேன். அவரும் உடனடியாக அனுமதி நல்கினார். அவருடைய அன்புக்கு நன்றி உரியது.

மொழி பெயர்ப்பைச் செம்மைப்படுத்தியது தமிழ்ப் பல்கலைக் கழகத்தின் மொழி பெயர்ப்புத்துறை. பதிப்பித்தது பதிப்புத்துறை. இவ்விரு துறைகளுக்கும் எனது நன்றி.

இக்கையேடு பல்வேறு துறையிலுள்ளோருக்கும் பயன்படக் கூடியது. தொழிலுலகம் தனது மேற்பார்வையாளர் பயிற்சி வகுப்புகளுக்கு இதனைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் என நம்புகிறேன்.

—இரா. சுப்பராயலு

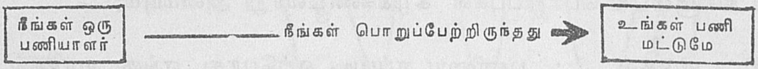
பொருளடக்கம்

1	நீங்களும் உங்கள் பணியும்	—	1
2	பணியினைத் திட்டமிடல்	—	11
3	பணியை முடிக்கப் பெறுதல்	—	19
4	உங்கள் குழுமத்தின் வளர்ச்சி	—	37
5	பணியிடத்தில் பாதுகாப்பு	—	71
6	உங்களுடைய வளர்ச்சி	—	77
7	சுருங்கக் கூறின்...	—	83
	பிற்சேர்க்கை	—	87
	சொற்பட்டிகை	—	89

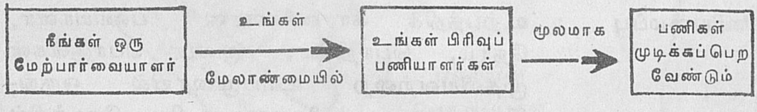
1. நீங்களும் உங்கள் பணியும்

நீங்கள் பொறுப்பில் அமர்த்தப்பட்டிருக்கிறீர்கள். உங்கள் திறமையையும், பணியின் பாங்கையும் சீர்தூக்கி உங்களுக்கு நிருவாகம் பணி உயர்வு கொடுத்து, ஒரு பணிப்பிரிவையே உங்களிடம் ஒப்படைத்துள்ளது. உங்கள் பதவியின் பெயர் மேலாளர், கண்காணிப்பாளர், மேற்பார்வையாளர், முன்னாள் பொறுப்பாளர், என்று ஏதாவது ஒன்றாக இருக்கலாம். ஆனால், இந்நூலில் உங்களை நாங்கள் மேற்பார்வையாளர் என்றே அழைக்கிறோம். உங்களுடைய புதிய பதவியில் நிருவாகத்தின் குறிக்கோளை அடைவதற்கான வகையில் உங்களின் கீழ் பணி யாற்றும் பல்வேறு நபர்களின் பணிகளைத் திட்டமிடவும் அவர் களைக் கட்டுப்படுத்தவும் உங்களுக்குப் பொறுப்பும் அதிகாரமும் தரப்பட்டுள்ளன.

இதுவரை —



இப்போது —



இனிமேல் எந்தப் பணியையும் நீங்களே செய்வதை நிருவாகம் எதிர்பார்க்கவில்லை. ஆனால், எல்லாப் பணிகளும் எந்தவிதத்தில் முடிக்கப்பட வேண்டுமோ அந்த விதத்தில் முடிக்கப் படுவதை நீங்கள் உறுதிப்படுத்த வேண்டியவராகிறீர்கள். முதலாவதாக நீங்களும், உங்களைக் கட்டுப்படுத்தும் மேலதி காரியும் தெளிவாகப் புரிந்து கொள்ள வேண்டியவை மூன்று

அவை: நீங்கள் யார் என்பதும், உங்கள் பொறுப்பு என்ன என்பதும், உங்களுடைய உண்மையான அதிகாரம்என்ன என்பதும் ஆம்.

நீங்கள் எதற்குக் கணக்குக் கொடுக்கவேண்டுமோ, எந்த விளைவுகளை நீங்கள் ஏற்படுத்தித் தரவேண்டுமோ அவற்றையே உங்கள் பொறுப்பு என்று குறிப்பிடுகிறோம். இது உற்பத்தியை அல்லது பணி நடவடிக்கையை மட்டுமல்லாது சரக்குக் கட்டுப்பாடு, ஆள் எடுப்பு, தர நிருணயம், பாதுகாப்பான பணிச்சூழலை உருவாக்குதல் ஆகிய எல்லாவற்றையும் உள்ளடக்கியதாகும்.

உங்கள் பொறுப்புகளை நிறைவேற்ற உங்கள் மேலதிகாரியால் உங்களுக்குத் தரப்பட்ட கூடுதல் திறனையே அதிகாரம் என்கிறோம். எவ்வளவு சரக்குகளை நீங்கள் அனுமதிபெறாமல் வாங்கலாம், எவ்வளவு தொகையை நீங்கள் செலவிடலாம், நிறைவு தராத பணி செய்யும் வேலையாளைப் பணி நீக்கம் செய்யலாமா, கூடாதா என்று பல்வேறு செயல் முறைகளை உங்கள் அதிகாரத்தால் நிருணயிக்க முடிகிறது. நீங்கள் பொறுப் பேற்றுள்ள செயல்களை நிறைவேற்ற உங்களுக்கு அதிகாரம் தரப்படாவிட்டால் நீங்கள் வினைத்திறன் மிக்க மேலாளராக மாட்டீர்கள்.

பொறுப்புகளும், அதிகாரங்களும் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபட்டவையாக இருக்கும். ஆனாலும், பொதுவாக உங்களுடைய பொறுப்புகள் கீழ்க்கண்டவாறு அமையும்:

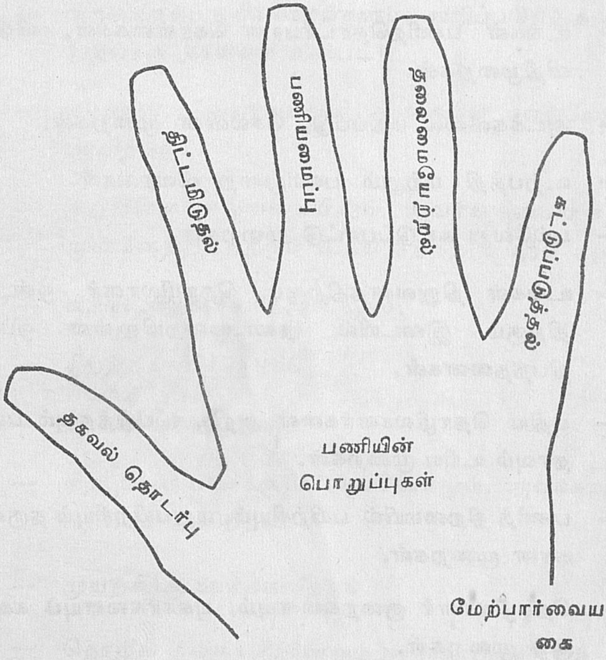
திட்டமிடுதல் : பணியை எப்படி, எப்போது, எங்கு, யாரால் சிறப்புற முடிக்கலாம் என்று முடிவெடுத்தல்.

பணியமைப்பு : உற்பத்திக் காரணிகளான பணியாளர், நேரம், பொறிகள், மூலப் பொருள்கள் முதலியவற்றை உரியமுறையில் ஒருங்கிணைத்து, பணிகளை உரிய நேரத்தில் முடித்தல்.

தலைமையேற்றல் : உங்கள் பணிப் பிரிவிலுள்ளோரை ஒன்றுபடுத்தி, வழிப்படுத்தி, அவர்களுடைய சிறந்த தன்மைகளை வெளிப்படுத்தவும் ஒரு குழுவாக இயங்கவும் வைத்தல்.

கட்டுப்படுத்தல் ; உற்பத்தி, பணி ஒழுங்கு, தர நிருணயம், கழிவு மற்றும் வீணாதல், எந்திரப் பராமரிப்பு, பணியாளர் பயிற்சி, நிதி ஒதுக்கீட்டுக்குள் செயலாற்றல் ஆகிய பணி திறம்பட நடப்பதற்குத் தேவையான எல்லாவற்றையும் வரையறைக்குட்படுத்தல்.

தகவல் தொடர்பு: மேலதிகாரிகள், பிற மேலாளர்கள், உங்கள் குழுவிலுள்ள பிற நபர்கள், தொழில் நுட்பத் திறனுடையோர், பணிமனை முன்னாள் மற்றும் பிறர் எவ்வெவற்றை அறிய வேண்டுமோ அவ்வவற்றை மட்டுமன்றி என்னென்ன நிகழ்கின்றன, என்னென்ன நிகழக் கூடும் என்பனவற்றையும் அறியும்படி செய்தல்.



மேற்பார்வையாளரின்
கை

— பணிக்கான உங்கள் கருவிகள்

உங்கள் வினைவிளைவிற்கான அடிப்படைக் கூறுகள் வருமாறு: பணிக்குழுமத்தின் தலைவரென்ற முறையில் நீங்கள் பணியின் நிருவாகத்திற்குப் பொறுப்பேற்பதோடு பணியாளர் நிருவாகத்திற்கும் பொறுப்பேற்கிறீர்கள். ஆனால், பெரும்பாலும் பணியாளர்களுடைய பணியை நிருவகிப்பதன்மூலமே நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை நிறைவேற்ற நீங்கள் செயலாற்ற வேண்டியுள்ளது.

உங்களுடைய பணியில் சில தெளிவாக விளக்கப்பட்ட நாளுக்கு நாள் அதிகம் மாற்றமிராத பணிக் கூறுகள் இருக்கலாம். அவற்றுடன் கீழ்க்கண்ட சிலவற்றையும் நீங்கள் தெரிந்து கொள்ளவும் புரிந்துகொள்ளவும் வேண்டியுள்ளது.

— உங்களுடைய முன்கவனத்திற்குரியவை எங்குள்ளன என்பது.

— உங்கள் பணித்தொடர்பான கொள்கைகள், விதிகள், விதிமுறைகள்.

— அடக்கவிலை மதிப்பீடு, செலவின முறைகள்.

— உற்பத்தி மற்றும் பணிமுறை விவரங்கள்.

— பல்வேறு கட்டுப்பாட்டு முறைகள்.

— உங்கள் நிறுவனத்திற்கும், தொழிலாளர் ஒன்றியத்திற்கும் இடையில் நடைமுறையிலுள்ள ஒப்பந்த நிபந்தனைகள்.

— புதிய தொழிலாளர்களை அறிமுகப்படுத்தவும் பயிற்சி தரவும் உரிய முறைகள்.

— பணித் திறமையில் பயிற்சியும், மறுபயிற்சியும் தருவதற்கான முறைகள்.

— தொழிலாளர் குறைகளையும், புகார்களையும் கவனிக்கும் முறைகள்.

— தொழிலாளரை ஒழுங்கிற்குக்கொண்டுவரும் முறைகள்.

— விபத்துக்களைத் தவிர்க்கவும், பாதுகாப்பான பணிச் சூழலை உருவாக்கவும் உரிய வழிகள்.

— பிற பணிப்பிரிவுகளுடன் ஒத்துழைக்கவும், ஒருங்கிணையவும் தேவையான முறைகள்.

— பணிமனை முன்னாள்களுடன் ஒத்துழைக்கும் முறைகள்.

ஒரு மேலாளர் என்ற முறையில் உங்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதை நீங்கள் தெளிவாகத் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். உங்களுடைய பதவி முக்கியமான பணிகளை உடையது. உங்களுடைய பதவியில் பல்வேறு நபர்களுக்குப் பல்வேறு பொருள் தொடர்பாக நீங்கள் பொறுப்புடையவராகின்றீர்கள். இவற்றுள், உங்கள் மேற்பார்வையில் பணியாற்றுபவர்கள் உங்களிடமிருந்து எதிர்பார்க்கும் கீழ்க்கண்டவையும் உள்ளடங்கும்.

— தெளிவான குறிக்கோள்களும், வழிப்படுத்துதலும் (இலக்கு-நாள்கள் உட்பட).

— சமமான, நியாயமான வகையில் எல்லோரையும் பாவித்தல்.

— தற்போதைய வேலையிலும், அவர்களுடைய எதிர்கால முன்னேற்றத்திற்கும் உரிய சிறந்த பயிற்சி அளித்தல்.

— உரிய சாதனங்கள் அளித்தல்.

— சிறந்த பணிச் சூழல்.

— சீரான பணிப் பளு.

— சிறப்பான பணிக்குரிய அங்கீகாரமும், அவர்களுக்குரிய மதிப்பும் அளித்தல்.

— முயற்சிக்கு ஊக்கமளித்தல்.

— தொழில் தீங்குகளினின்றும் பாதுகாப்பளித்தல்.

— ஒரு நல்ல முன்மாதிரியாக இருத்தல்.

உங்கள் நிருவாகம் உங்களிடமிருந்து எதிர்பார்ப்பது.

— உங்கள் குழுவின் சிறந்த உற்பத்தியளவு.

— வரவு-செலவுத் திட்டத்திற்குட்பட்ட திட்ட நிறைவுகள்.

— உயர்ந்த குழுவொழுக்கம்.

— நம்பிக்கையுடைமை.

— ஆலோசனைகளும், எச்சரிக்கைகளும்

— வீணாவதைக் கட்டுப்படுத்துதல் (நேரம், இடம், சக்தி, பொருள்).

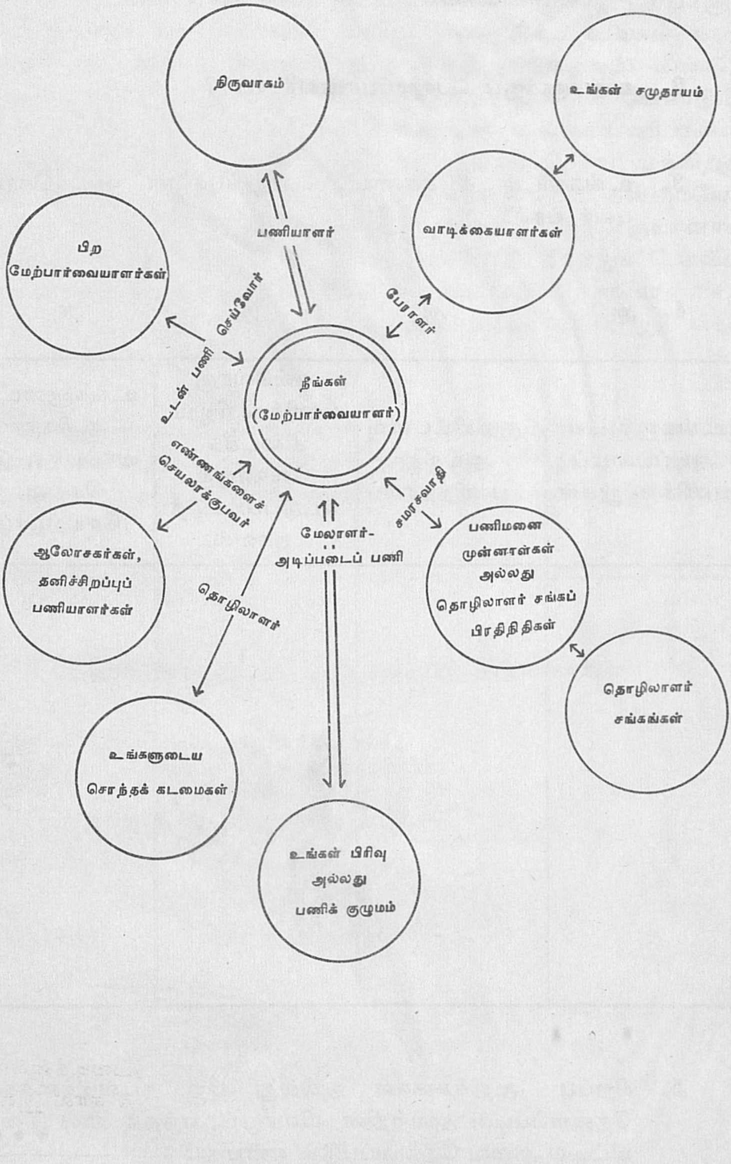
உங்களுடன் பணியாற்றும் பிற மேலாளர்கள் உங்களிடம் எதிர்பார்ப்பது:

— ஒத்துழைப்பு.

— மொத்தப் பணியில் உங்கள் பங்கைச் சரியான நேரத்தில் சிறப்பாகச் செய்து முடித்தல்.

மேலாளர் என்ற முறையில் உங்கள் நிறுவனத்தில் நீங்கள் முக்கியமான பணியை ஆற்ற வேண்டியுள்ளது. ஆனால், பல்வேறு நபர்களுக்கு, பல்வேறு வகையில் பதிலளிக்க வேண்டிய நிலையிலுள்ளீர்கள். தொழிலாளருக்கு நீங்கள் நிருவாகத்தின் பிரதிநிதி; நிருவாகத்திற்கு நீங்கள் தொழிலாளரின் தொடர்பாளர். உங்கள் பதவியின் அதிகார வரம்புக்குள் நீங்கள் பேசவும், பணியாற்றவும் வேண்டும். உங்கள் மேலாளர் பதவியில் உங்களுடைய வெற்றி நீங்கள் எவ்வாறு இதைக் கடைப்பிடிக்கிறீர்கள் என்பதைப் பொறுத்து அமையும். ஆகவே, உங்கள் மேலதிகாரியுடன் உங்கள் பொறுப்புகள் என்ன வென்பதைக் கலந்தாலோசித்து நிச்சயப் படுத்திக் கொண்டு எந்தவிதமான கருத்து வேறுபாட்டுக்கும் இடமளிக்கக் கூடாது.

உங்களுடைய பணி விவர அட்டவணை ஒன்றையும் கீழ்க் கண்ட படிவத்தில் தயாரித்து, உங்களிடம் ஒரு நகலையும், உங்கள் மேலதிகாரியிடம் ஒரு நகலையும் வைத்துக்கொள்ளவேண்டும்.


நிருவாகம்
உங்கள் சமுதாயம்
பிற மேற்பார்வையாளர்கள்
பணியாளர்
வாடிக்கையாளர்கள்
பேராளர்
உடன் பணி செய்வோர்
நீங்கள் (மேற்பார்வையாளர்)
எண்ணங்களைச் செயலாக்குபவர்
சமரசவாதி
ஆலோசகர்கள், தனிச்சிறப்புப் பணியாளர்கள்
மேலாளர்-அடிப்படைப் பணி
பணிமனை முன்னாள்கள் அல்லது தொழிலாளர் சங்கப் பிரதிநிதிகள்
தொழிலாளர்
தொழிலாளர் சங்கங்கள்
உங்களுடைய சொந்தக் கடமைகள்
உங்கள் பிரிவு அல்லது பணிக் குழுமம்

உங்கள் பணியிடப் பெயர்

1. நீங்கள் யாருக்குப் பொறுப்பானவர்?

2. உங்களுக்குப் பொறுப்பானவர் யார்?

3. உங்களிடம் கீழ்க்கண்ட பொறுப்புகளை ஒப்புக்கொள்பவர் யார்?

4. அ ஆ இ ஈ

உங்களுடைய அடிப்படைப் பணிக் கூறுகள்	குறியீட்டளவு அல்லது பணித்தரம்	ஒவ்வொரு பணிக்கூறிலும் கிடைக்க வேண்டிய கட்டுப்பாட்டுத் தகவல்	உங்களுடைய அதிகார வரம்பு (எ-டு செலவு, செயற்பாடு)

5. சிறப்பு அறிக்கைகள் அல்லது பிற நடவடிக்கைகள் தேவைப்படின் அவற்றின் விவரமும், எந்தக் கால இடையீட்டில் அவை தேவைப்படும் என்பதும் :

பெரும்பாலான பணிகளில் நிலைமைகள் மாற்றமடைகின்றன. ஆகவே, நீங்களும் உங்கள் மேலதிகாரியும் ஒன்றாயமர்ந்து உங்கள் பணி விவர அட்டவணையை மூன்று திங்களுக்கொருமுறை மறுபரிசீலனை செய்ய வேண்டும். உங்கள் பணி விவர அட்டவணை மீண்டும் சரியாய் இருப்பதையும் மீண்டும் முழுமையாய் இருப்பதையும் உறுதிப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். ஆகவே எந்தச் சந்தர்ப்பத்திலும் உங்களுக்கு உங்கள் பணி என்ன என்பதிலும் அதை எவ்வளவு சிறப்பாக நீங்கள் செய்ய முடிகிறது என்பதிலும் தெளிவு கிடைக்கும். இதில் நிலையற்ற தன்மையோ சந்தேகங்களோ இருக்கக்கூடாது. அப்படி இருக்குமானால் உங்கள் மேலதிகாரியிடம் உடனுக்குடன் பேசித் தீர்த்துக் கொள்ள வேண்டும். இல்லையெனில், நீங்கள் தெளிவாகப் புரிந்துகொள்ளாத ஒரு பணியினுக்குப் பொறுப்பேற்பதும் சாதித்து முடிப்பதும் மிகக் கடினமாக இருக்கும்.

ஒரு முதன்மையான கொள்கை என்னவெனில் ஒரு நபரின் பணியினை எந்த அளவுகோலை வைத்துச் சீர்தூக்குகிறோமோ அதனை அந்த நபர் அறிந்துகொள்வதற்கு உரிமை இருக்கிறது என்பதாகும்.

உங்கள் பணியின் அடிப்படைக் கூறுகளாவன:

குறிக்கோள்கள்

திட்டங்கள்

நடவடிக்கை

கட்டுப்பாடு

இவற்றில் எந்தவிதமான நிச்சயமற்றதன்மையும் எந்நிலையிலும் இருக்க இயலாது என்பது கவனத்திற்குரியது.

34-2

2. பணியினைத் திட்டமிடல்

திட்டமிடுதல் என்றால் வருங்காலத்தை எதிர்நோக்கி அதற்குத் தயார்படுத்திக் கொள்ளுதல்—செயற்பாட்டுக்கு முன் தோன்றும் சிந்தனை நிலை. மூன்று வினாக்களுக்கான விடைகளைத் தோற்றுவிக்கும் முயற்சி—

—நாம் என்ன பணியைச் செய்யப் போகிறோம்?

—என்ன விளைவுகளை எதிர்பார்க்கிறோம்?

—அதைச் செய்வதற்கான மிகச் சிறந்த வழி எது?

திட்டமிடுதலில் எதிர்காலமும், செயற்பாட்டு நபர்களும் நடவடிக்கைகளும் தொடர்புற்றிருக்கவேண்டும்.

ஒரு பணிக்குப் பொறுப்புடையவரால் திட்டம் தயாரிக்கப்பட்டும் திட்டப்படி பணி நடைபெறுகிறதா என்று அவரால் கட்டுப்படுத்தப்பட்டும் மாறும் சந்தர்ப்பங்களில் சிற்சில மாற்றங்களை மேற்கொண்டும் செயல்படவேண்டும்.

முன்னர் இக்குறிப்பேட்டில் விளக்கியவாறு திட்டமிடுதல் என்பது முதற்படி. அதை நன்றாகச் செய்துவிட்டால் மற்ற பணிகளெல்லாம் எளிமையானவையாய் விடும். திட்டம் என்பது ஒரு முறை மட்டுமே செய்து முடித்துவிடக்கூடிய ஒன்றல்ல. எந்த நேரத்திலும் நிலைமைகள் மாறக்கூடும். ஆகவே, திட்டங்கள் வாரந்தோறுமோ, நாள்தோறுமோ, ஒவ்வொரு மணிதோறுமோ நிலையாக மறுபரிசீலனை செய்யப்படவேண்டும். ஒரு நல்ல மேற்பார்வையாளர் மூளை உழைப்பையும், உடலுழைப்பையும் ஒருங்கிணைக்கிறார். ஆகவே, திட்டமிடுதலுக்கென உரிய நேரம் அனுமதிக்கப் படவேண்டும்.

ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையில் நீங்கள் எப்படித் திட்டமிடுகின்றீர்கள் என்பது அவ்வேலையின் தேவையைப் பொறுத்து

அமையும். ஆனாலும் கீழ்க்கண்ட சோதனைக் குறிப்புகள் உங்கள் திட்டமிடும் பணிக்கு உதவியாயிருக்கும்.

1. குறிக்கோள்கள் : என்ன செய்யப்படவேண்டும்? அவை எப்போது செய்யப்பட வேண்டும்? எந்தத் தரத்தில் சாதனையளவு அல்லது உற்பத்தியளவு இருக்க வேண்டும்? கவனத்திற்குரிய கூறுகள் எவை?

குறிக்கோள்கள் தெளிவானவையாகவும் அறைகூவலாகவும் சாதிக்கக் கூடியனவாகவும் அளவிடற்குரியனவாகவும் அமைதல் வேண்டும்.

2. வளமை: அ) மனிதர்கள் — உங்கள் குழுவிலுள்ள ஒவ்வொரு நபருடைய திறமைகளும் உங்களுக்குத் தெரியுமா? நீங்கள் திட்டமிடும் காலத்திற்கு அவர்களெல்லோரும் கிடைப்பார்களா?

ஆ) எந்திரங்களும், மூலப்பொருள்களும் தேவையானபோது அவற்றை அடைய இயலுமா? உதிரிகளும் உபரிகளும் தேவைக்குக் கிடைக்குமா?, பராமரிப்பும், பழுது பார்த்தலும் இயலுமா?

இ) அதிகாரம் — உங்களுக்கு ஏதாவது தனிவகை ஒப்புதல் தேவைப்படுகிறதா?

3. பணிப்போக்கு : உங்களுடைய பணி எங்கிருந்து வருகிறது, எங்கு போய்ச் சேருகிறது என்பது உங்களுக்குத் தெரியுமா? மற்ற பிரிவுகளின் பணியை நீங்கள் எந்த அளவுக்குச் சார்ந்திருக்க வேண்டியுள்ளது? ஒவ்வொருவரும் தங்களுடைய திறமைக்கேற்ற பணியில் முழுமையாக ஈடுபடும் அளவுக்

கும்; எந்த விதமான இடர்ப் பாடுகளோ, நெருக்கடிகளோ ஏற்படாத அளவுக்கும் பணி களைத் திட்டமிட இயலுமா?

4. கட்டுப்பாடுகள் : குறிப்பிட்ட பணியில் நேரம், அடக்க விலை, தரம், அளவு, மற்றும் பிறவற்றிற்கு என்னென்ன கட்டுப்பாடுகள் தேவை? எங்கெங்கு நெருக்க மான மேற்பார்வை தேவைப் படும்? இத்தகைய கட்டுப் பாடுகளை எப்படி அமைத்து எப்படி நிருவகிக்க வேண்டும்?

5. அவசரநிலைத் திட்டங்கள்: சில பணிகளுக்கு நேரம் நிலையானது; சிலவற்றிற்கு மாறுபாடுடையது. தேவைப் படுமானால் எந்தப் பணியை எவ்வளவு காலத்திற்கு ஒத்தி வைக்கலாம்? எதற்கு முன்னுரிமை தேவை? நீங்கள் இல்லாமலிருக்க நேர்ந்தால் என்ன நிகழும்? இன்றி யமையாப் பணிகளுக்குக் கீழுள்ளவர்கள் பயிற்றுவிக்கப் பட்டிருக்கின்றார்களா?

சிறியனவாயும் வாலாயமாயும் உள்ள பணிகளுக்கு நேரடி யானதாகவும் வடிவமைக்கப்பட்டதாகவும் உங்கள் திட்டம் இருக் கலாம். ஆனால், ஒரு தனிவகைத் திட்டத்திற்கோ பெரும் பணிக்கோ எழுத்தில் உருவாக்கப்படும் திட்டம் பயனுள்ளதாக இருக்கும். இது ஒவ்வொரு படியையும் முறையானதாக்கி, கீழ்க் கண்டவற்றை அறிய ஏதுவாயிருக்கும்.

(அ) என்ன செய்ய வேண்டும், எப்போது செய்ய வேண்டும்?	(ஆ) யார் அதைச் செய்வார்கள்?	(இ) தேவைப்படும் ஆலை, தளவாடப் பொருள்கள், மூலப் பொருள்கள்	(ஈ) ஆ, இ-யில் குறிப்பிட்டவற்றைத் தயார் நிலையில் வைத்திருக்கத் தேவையான நடவடிக்கைகள்

பணிகளில் முன்னுரிமை நல்க வேண்டியவை எவைஎவை என்பதை விளக்கும் வகையில் வரிசைப்படுத்தி பட்டியல் தயாரித்தல் உதவியாக இருக்கும். ஆனால், இத்தகைய பட்டியலை அடிக்கடி மறுபரிசீலனை செய்தல் நன்று. ஏனெனில், முன்னுரிமை வரிசை அடிக்கடி மாறுதலுக்குட்படுத்தப்பட நேரலாம். மாற்று நடவடிக்கைகளுக்கு நீங்கள் திட்டம் தயாரிக்க வேண்டியுள்ளதா? உங்கள் பிரிவுப் பணிகளுக்கு நீங்கள் திட்டமிடவேண்டும்; ஆனால் அதை நீங்கள் மட்டும் தனிமையில் செய்துவிடமுடியாது. மற்றவர்கள் என்ன செய்துகொண்டிருக்கிறார்கள், அவர்களுடைய பணியால் உங்கள் திட்டம் எந்த அளவுக்குப் பாதிக்கப்படும் என்பதையும் நீங்கள் அறிந்து கொள்ளவேண்டும். உங்கள் மேலதிகாரிகளிடம் இதுபற்றி விவாதித்து மற்ற நடவடிக்கைகளில் உங்கள் திட்டம் எந்த அளவுக்குப் பொருந்துகிறது அல்லது அவற்றின் ஒரு பகுதியாக அமைகிறது என்பதைக் காணவேண்டும். நேரம் எவ்வளவு அவசியமானது? நீங்கள் பயன்படுத்தும் ஆலையையும் உபகரணங்களையும் மற்ற பிரிவினரும் அதே நேரத்தில் உங்களைப் போலவே பயன்படுத்த விரும்புகின்றனரா? என்னென்ன இடர்ப்பாடுகளை எதிர்நோக்கலாம்? நீங்கள் தெரிந்துகொள்ள வேண்டிய சிறப்பு அம்சங்கள் எதுவும் உள்ளனவா? எல்லாவற்றையும் விவாதிக்கவேண்டும்.

உங்கள் பணியோடு தொடர்புடையவர்களான மற்ற மேற்பார்வையாளர்கள் என்ன செய்யத் திட்டமிடுகிறார்கள்

என்பதை நீங்கள் அறிந்து கொண்டு உங்கள் பணித்திட்டத்தைப் பற்றி அவர்களுக்குத் தெரிவிக்க வேண்டும்.

உங்கள் பிரிவிலுள்ளவர்கள், ஒவ்வொரு பணியையும் நீங்கள் திட்டமிடுகின்றீர்கள்; ஆகவே, பணி இடர்ப்பாடின்றி மென்மையாய்ச் செல்லுமென்றும் வீணாதலின்றியும் விபத்தின்றியும் குழப்பமின்றியும் நடைபெறுமென்றும் எதிர்பார்க்க உரிமை பெற்றிருக்கின்றார்கள்.

திட்டமிட அவகாசம் எடுத்துக்கொள்ளவேண்டும். அது பல மணி நேரங்களையும் பல்லாயிரக்கணக்கான ரூபாய்களையும் மிச்சப்படுத்தும். நீங்கள் செய்யப் போவதால் ஏற்படக்கூடிய விளைவுகளைப் பரிசீலிக்காமல் நடவடிக்கையில் இறங்கக்கூடாது, உடனடிச் சிக்கல்களின் அழுத்தத்தால் உங்களுடைய உண்மையான குறிக்கோளைக் கண்மறைக்கச் செய்ய இடமளிக்காதீர்கள். இது எப்போதுமே ஆபத்தானது.

திட்டங்கள் தோல்வியுறக் காரணங்களாவன :

— குறிக்கோளையோ, சிக்கலுக்கான காரணங்களையோ சரிவரப் புரிந்துகொள்ளாமை.

— திட்டமிட நேரம் போதாமல் விரைந்த நடவடிக்கையில் ஈடுபடுவதன் விளைவு.

— மாற்று நடவடிக்கைகளைப் போதுமான அளவில் கருத்தில் கொள்ளாமை.

— நடவடிக்கையில் ஈடுபடுவோருக்குப் போதுமான தகவலை வழங்காமை.

— தவறாகப் புரிந்துகொள்ளல், தவறான அனுமானம், தவறான காலக் கணிப்பு,

— கட்டுப்பாட்டு அமைப்பில் குறைபாடுகள்.

திட்டமிடுதலில் ஒரு முக்கியமான குறிக்கோள் உற்பத்தித் திறனை அதிகப்படுத்துதலாக இருக்க வேண்டும். உற்பத்தித்திறன் என்பது உற்பத்தியினின்றும் வேறுபட்டதாகும். ஒரு தொழிலமைப்பில் முதலீட்டின் மீது கிடைக்கும் வருவாய் வீதம், உள்ளீடு (மனிதர்கள், தளவாடங்கள் முதலிய வளமைச் செல்வங்கள்)

மற்றும் உற்பத்தி இரண்டுக்கும் இடையே உள்ள வீத அமைப்பு போன்றவற்றையே உற்பத்தித் திறன் என்றழைக்கிறோம். நீங்கள் பணியாற்றும் இடத்தில் மட்டுமல்ல நாட்டின் பொருளாதாரத் திலேயே இது ஒரு சிக்கலான குறியீட்டளவாகும்.

பணியமைப்பு ஏற்படுத்தல்

பணியமைப்பு ஏற்படுத்தல் என்றால், குறிக்கோளை அடை வதற்கான முறையில் ஓர் உறவுத் தொடர்பைத் தோற்றுவித்தல் அல்லது உருவாக்குதல் என்பதாகும். இதன் விளக்கம் வருமாறு

— ஒவ்வொரு பணியையும் செய்ய ஒவ்வொரு நபருக்கும் தெளிவான, விளக்கமான அதிகாரத் தோற்றுவாய் இருக்கவேண்டும் (ஒருமித்த மேலாண்மை என இது அறியப்படும்.)

— எந்த மேற்பார்வையாளரையும் அவரால் திறமையுடன் கட்டுப்படுத்தக் கூடிய அளவுக்கு மேலான நபர்களுக்குப் பொறுப்பாளராக்கக் கூடாது (இதற்குக் கட்டுப்பாட்டுத் தொலைவு என்று பெயர்).

— அலுவல்கள் அவற்றின் தன்மைக்கேற்ப ஒருங் கிணைக்கப்பட்டுப் பணிகளாக மாற்றம் தரப்பட வேண்டும்.

— அடிமட்டத்தில் விளைவு ஏற்படுத்தக்கூடிய பதவியில் எல்லா விவரங்களும் அறியப்படுமாதலால் அங்கேதான் பொறுப்பு ஒப்படைக்கப் படவேண்டும்.

— தொழிலாளருக்குத் தகவல்களோ, அறிவுரைகளோ அனுப்பப்படும் போது இடையிலுள்ள மேற்பார்வை யாளர்கள் மூலமாகவே அனுப்பப்பட வேண்டும்.

— ஒரு தொழிலாளரின் குறைகளைக் கூற வேண்டு மானால் தனியாக அழைத்துக் கூற வேண்டும்.

— சோதனைக்குட்படுத்தும் பணியைச் செய்யும் ஒரு நபருக்கு, அவருடைய பணியின் தரத்தைத் தாமாகவே சோதித்துப் பார்த்துக் கொள்வதற்குத் தேவையான வசதிகளும், உதவிகளும் செய்து தரப்பட வேண்டும்.

இவை ஒரு நல்ல குழுப்பணிக்குத் தேவையான சில அடிப் படை விதிகளாகும். ஆனால் பணியமைப்பு என்னும்போது வேறு சில வளமைக் கூறுகளையும் அது குறிக்கும். எடுத்துக்காட்டாக இவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.

— தேவையானபோது கிடைக்கக்கூடிய பொருள்கள். கருவிகள், தளவாடங்கள்.

— பாதுகாப்புக்கு இடையூறின்மை.

— பணிப் போக்குக்கு இடையூறின்மை.

— குறைந்த அளவுக் கழிவு.

— சரிவரப் பயன்படுத்தப்படும் நேரம்.

பணியின் குறிக்கோள்கள் நிலையாக நிறைவேற்றப் படுவதற்கும் உயர்ந்த குழுவொழுக்கம் நிலைநிறுத்தப்படுவதற்கும் உரிய அளவில் பொதுவாக வளமைக் கூறுகள் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.

முறையான பணியமைப்புக்கான பணியமைப்புப் படம் அதிகார வரம்புகளையும், பணிப்பிரிவுகளையும், ஆலோசனைப் பணிகளையும் காட்டுவதாக அமைந்தாலும், அதற்குள் ஒரு முறைசாராப் பணியமைப்பு அல்லது செல்வாக்குடைய ஒரு அமைப்பு இயங்குகிறது என்பதையும் அறிந்திருத்தல் அவசியம்.

ஒரு சில நபர்களுடைய செல்வாக்குகள் அவர்களுடைய பதவிகளாலோ, பட்டங்களாலோ ஏற்படாமல் அவர்களுடைய சொந்தச் சிறப்பியல்புகளாலேயே ஏற்படுகின்றன என்பதை முறை சாராப் பணியமைப்புக் கொள்கையால் அறியலாம். முறையான அதிகாரத்துக்குக் கட்டுப்படுவதைவிட அதிகமாக இவர்களுக்கு, இவர்களுடைய குழுவிலுள்ளோர் கட்டுப்படுவார்கள். மாறுபட்ட சந்தர்ப்பங்களில் முறைசாராத் தலைமை மாறலாம். தகவல் தொடர்பு பொதுவாக முறைசாரா நிலையிலேயே மேற்கொள்ளப் படும்.

நிருவாகத்தின் பெரும்பணி, பணியமைப்பை இயக்கு விப்பதுதான்.

வரவு செலவுத் திட்டங்கள்

அங்கீகரிக்கப் பட்ட வரவு செலவுத் திட்டத்திற்குள்ளேயே நீங்கள் இயங்க வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படலாம். கிடைக்கக் கூடிய வளமைக் கூறுகளைத் திட்டமிட்டு விநியோகித்து, ஒவ்வொரு பிரிவின் நடவடிக்கைக்கும் நிகழ்ச்சி நிரல்கள் தயாரித்து,

குறிப்பிட்ட ஆண்டிற்கு அல்லது காலத்திற்கு ஒதுக்கப்பட்ட தொகைகளைக் காட்டுவதே வரவு செலவுத் திட்டம் என்பதாகும். பொதுவாக, பணத்தின் மதிப்பிலேயே வரவு செலவுத் திட்டங்கள் மொழியப்படும். இது பொருள்களின் அளவிலும், பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையிலும் கூடத் தயாரிக்கப்படுவதுண்டு. உங்களுடைய குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான அளவில் எந்த உச்ச வரம்புக்குள் இயங்க வேண்டும் என்பதனை இது நிருணயம் செய்கிறது.

3. பணியை முடிக்கப் பெறுதல்

1. பணிப் பகிர்வு

பெரும்பாலான மேற்பார்வையாளர்கள் தாங்கள் மேற்பார்வையிடும் பணிகளைத் தாங்களே செய்யும் திறம் படைத்தவர்களாயினும் அப்பணிகளை மற்றவர்களுக்குப் பகிர்ந்தளிப்பதை அவர்கள் மிகவும் கடினமாக உணர்வார்கள். ஒரு மேற்பார்வையாளர் ஒரு வேலையை அவரே செய்வதற்காக ஊதியம் கொடுக்கப்படவில்லை. அவர் இருப்பது மற்றவர்கள் மூலமாகப் பணியை முடித்துக் கொடுப்பதற்காகத்தான். ஆகவே மற்றவர்களுக்குப் பணியைப் பகிர்ந்தளிக்க அவரால் இயலவேண்டும்.

இதில் இரண்டு நிலைகள் உள்ளன:

— முதலாவதாக ஒவ்வொரு நபருடைய திறனையும் தெரிந்து வைத்திருக்கவேண்டும்.

— இரண்டாவதாக அந்நபர்களுக்குப் பணியை ஒதுக்கீடு செய்யவேண்டும்.

முதலாவது நிலையைக் கையாள உங்கள் பிரிவுக்கு ஒரு பணித்திறன் அட்டவணை தயாரித்து முறையான மறுபரிசீலனை செய்து அதை நடப்பில் வைத்திருக்கவேண்டும். அதில் காணப்படவேண்டுவது:

பரிசீலிக்கப்பட்ட நாள் :		பிரிவில் செய்யப்படவேண்டிய பணிகள்								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
பிரிவிலுள்ள நபர்களின் பெயர்கள்	அ	△			△		△			/
	ஆ	/	△	△	△			$\overline{\triangle}$	∧	
	இ					△	△			△
	ஈ		∧	△	△			∧		/
	உ	△	△	/	/					
	ஊ	∧		$\overline{\triangle}$	△			/		

குறி விளக்கம்

/ பணியில் பயிற்சி பெற்று வருகிறார்.

∧ ஓரளவு பயிற்சி பெற்றவர்; இன்னும் மேற்பார்வை தேவை—அல்லது பணி செய்ய இயலும்; ஆனால், விரைவாகச் செய்ய இயலாது.

△ தரம், விரைவு ஆகியவற்றுடன் பணியைச் செய்யும் தகுதி படைத்தவர்.

$\overline{\triangle}$ மற்றவர்களைப் பயிற்றுவிக்கும் அளவுக்கு இப்பணிக்குத் தகுதியுடையவர்.

இத்தகைய பரிசீலனையிலிருந்து பலவற்றைத் தெரிந்து கொள்ள இயலும். இதில் அந்தரங்கம் ஒன்றுமில்லை. மேற்கண்ட எடுத்துக்காட்டை எடுத்துக்கொள்வோமானால்,

— ஆ- பதவி உயர்வுக்கோ, வேறொரு பிரிவில் பயிற்சி பெறுவதற்காக மாற்றலுக்கோ தயாராயிருக்கலாம்.

— அ- வுக்குப் பிற பணிகளில் பயிற்சி வேண்டியிருக்கிறது.

— பணி எண் 5 உடனடியாகப் பரிசீலிக்கப்படவேண்டும். இ-பணிக்கு வராவிட்டால் இப்பணியைச் செய்ய பயிற்சி பெற்ற வேறு யாருமே இல்லை. இதை மேற்பார்வையாளரே செய்ய நேர்ந்தால் பிரிவை வேறு யார் வழி நடத்தமுடியும்?

— வேறு என்ன பயிற்சிகள் ஆரம்பிக்கப்படவேண்டும்? இதற்கு என்ன கால அளவு நிருணயிக்கப்படவேண்டும்?

இத்தகைய பரிசீலனை உங்களிடமுள்ள பணியாளர்களின் வளமையை உங்களுக்குத் தெரிவிக்கும். இதேபோல உங்களிடம் உள்ள கருவிகளின் வளமையையும் நீங்கள் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். ஒரே கருவி பல பிரிவுகளிலுள்ளோரால் பயன்படுத்தப் படலாம். (எடுத்துக்காட்டு: ஊர்தி)

இப்போது நீங்கள் உங்கள் பிரிவிலுள்ள பணியாளருக்குப் பணியைப் பகிர்ந்தளிக்க இயலவேண்டும். இதற்கு எளிய வழி ஒரு பணித்திட்ட அட்டவணை தயாரிப்பதுதான். இது கீழ்க்கண்டவாறு அமையும்.

பிரிவிலுள்ள நபர்கள்	செப்டம்பர் (பணி நாள்கள்)																					
	1	2	3	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	20	21	22	23	24	27	28	29	30
அ																						
ஆ																						
இ																						
ஈ																						
உ																						
ஊ																						

பணிகளுக்கு ஓர் எண்ணோ, ஒரு குறியீடோ தரலாம். பணியின் முன்னேற்றத்திற்கு ஏற்றமாதிரி ஒவ்வொரு முடிவுற்ற நிலைக்கும் ஒரு குறிப்பைத் தரலாம்.

எந்த நேரத்திலும் பயன்படுத்துவதற்கேற்ற வகையில் இத்தகைய பணித்திட்ட அட்டவணைப் படிவங்களை இருப்பில் வைத்திருக்கவேண்டும். இதைத் தயாரிப்பதில் பழக்கம் ஏற்படும் வரை தயாரிப்புக்கும், சரிபார்த்தலுக்கும் அதிக நேரத்தை ஒதுக்க வேண்டும். சரிபார்த்தலால் எதுவும் விட்டுப் போய்விடாமல் இருக்க ஏதுவாகிறது. இந்த அட்டவணை ஒரு பயனுள்ள கருவியாக இருப்பதை நீங்கள் காண்பீர்கள்.

2. பணிப்போக்கு

பணிப்போக்கு என்றால் ஒரு பணி உங்கள் பிரிவைக் கடந்து செல்வதைக் குறிக்கும். அது எல்லா நேரத்திலும் சுலப மாகச் செய்து முடிக்கப்படுவதை நீங்கள் உறுதிப்படுத்தவேண்டும்.

மேலும்—

— பணியாளர் பணிக்காகக் காத்திருக்கும் தளர்வுக்காலம் இருக்கக் கூடாது.

— சோதனைக்கும் ஆய்வுக்கும் போதிய நேரம் இருக்க வேண்டும்.

— இயக்கங்கள் சரியான வரிசை முறையில் இருக்க வேண்டும். இடையூறுகளோ, இரட்டிப்புப்பணிகளோ இருக்கக்கூடாது.

— பணியாளர்களுக்கோ, பொருள்களுக்கோ தேவையற்ற அசைவுகள் இருக்கக் கூடாது.

— பணிமுறைகளைப் பற்றிய தொடர்ச்சியான மறுபரி சீலனை இருக்க வேண்டும். குறிக்கோளை அடைய இதைவிடச் சிறந்த வழி இருக்கிறதா என்பதை இதனால் காண இயலும்.

நீங்கள் பார்க்க வேண்டியவை :

(அ) பணியிட வரைபடம் :

இடையூறில்லாத பணிப் போக்கை அது உறுதி செய்கிறதா? அதை மேம்படுத்த வேண்டுமா? பணியாளர் தங்கள் வேலைகளைச் செய்ய அதிகஅளவு இடம் பெயர வேண்டியுள்ளதா?

பராமரிப்பு தூய்மையாக, இடையூறில்லாமல், போதுமான இருப்புகளோடு, காப்புப் பெட்டகங்களோடு இருக்கிறதா?

எவையேனும் பாதுகாப்புத் தடைகள் உள்ளனவா?

(ஆ) பணியாளர் பணியிடங்கள் :

ஒவ்வொரு பணியாளரும் செய்ய வேண்டிய பணிக்குத் தேவையான இடவசதி உள்ளதா?

இட அமைப்பு தேவையற்ற களைப்பை ஏற்படுத்தக் கூடியதா? தேவையான எல்லாப் பொருள்களும் தயாராகக் கிடைக்கின்றனவா?

வெளிச்சம், வெப்பம், காற்றோட்டம் ஆகியவை போதுமான அளவில் உள்ளனவா?

(இ) எந்திரங்களும், கருவிகளும் :

இவை பணிக்குப் போதுமானவையா?

இவை முறையாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றனவா?

இவை முறையாகப் பராமரிக்கப்படுகின்றனவா? பழுதுபார்க்கப்படுகின்றனவா?

எல்லாப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளும் மேற்கொள்ளப் படுகின்றனவா?

பிரிவிலுள்ள ஒவ்வொருவரையும் பணிப்போக்குபாதிக்கிறது. இதன் மேம்பாட்டுக்கு அவர்களிடம் விவாதித்து அவர்கள் கூறும் ஆலோசனைகளை வரவேற்க வேண்டும்.

3. கட்டுப்பாடுகள்

பணிகளை மற்றவர்கள் மூலமாக முடிக்கப் பெறுவதை மேற்பார்வையிட நீங்கள் நியமிக்கப்பட்டுள்ளீர்கள். ஆகவே, பணிகள் நடை பெறுவதையும், அவை முறையாக நடைபெறு வதையும் உறுதி செய்து கொள்ள சில கட்டுப்பாடுகள் தேவைப் படுகின்றன,

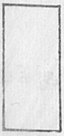
குறிக்கோள்கள் எல்லா வகையிலும் சாதிக்கப் பெறு கின்றனவா என்பதை உறுதிசெய்து கொள்ளும் வகையில் மூல நிலையில் உள்ளவர்களுக்குத் தகவல் அனுப்பப்படுவதையே கட்டுப் பாடு என்று பொருள்படுத்துகிறோம்.

நீங்கள் பயன்படுத்தும் ஒவ்வொரு கட்டுப்பாடும் கீழ்க்கண்ட மூன்று படிகளைக் கொண்டிருக்க வேண்டும்:

1 தரத்தை நிலை நிறுத்தல் (அளவு, தன்மை, அடக்க விலை, நேரம் மற்றும் சாதனை)

2. சாதனையைப் பரிசீலித்தல்.

3. தரத்திலிருந்து விலகியிருந்தால் அதைச்சீர்திருத்துதல்.



அளவு, தன்மை, அடக்கவிலை, நேரம் அல்லது விளைவுக்குத் தரம் நிருணயம் செய்யுங்கள்.

விளைவுகளை அளவிட்டுத் தரத்துடன் ஒப்பிடுங்கள். விளைவுகளை அதன் தரத்துக்கு மீண்டும் கொண்டு வர நடவடிக்கை எடுங்கள். (அல்லது தரத்தை மறு நிருணயம் செய்ய வேண்டியும் இருக்கும்.)

சாதனையை அடிக்கடி சோதித்து, தரத்தை மறு பரிசீலனை செய்யுங்கள்.

கட்டுப்பாட்டிற்குப் பயன்படுத்துவதற்குப் பல வழிமுறைகள் உள்ளன. ஆனால், எவை தேவையோ அவற்றை மட்டுமே பயன் படுத்தவேண்டும். அதிகமான கட்டுப்பாடு எதிர்ப்பை உருவாக்கும்' இது கட்டுப்பாடின்மையைப் போலவே தீமை பயப்பதாக அமையும்.

நீங்கள் உங்கள் மேலதிகாரியிடம் எந்த எந்தக் கட்டுப்பாட்டுச் சாதனங்களைப் பயன்படுத்தலாம் என்பதை விவாதிக்க வேண்டும். முதன்மையான சில கட்டுப்பாட்டு வழிமுறைகள் வருமாறு:

அடக்கவிலைக் கட்டுப்பாடு

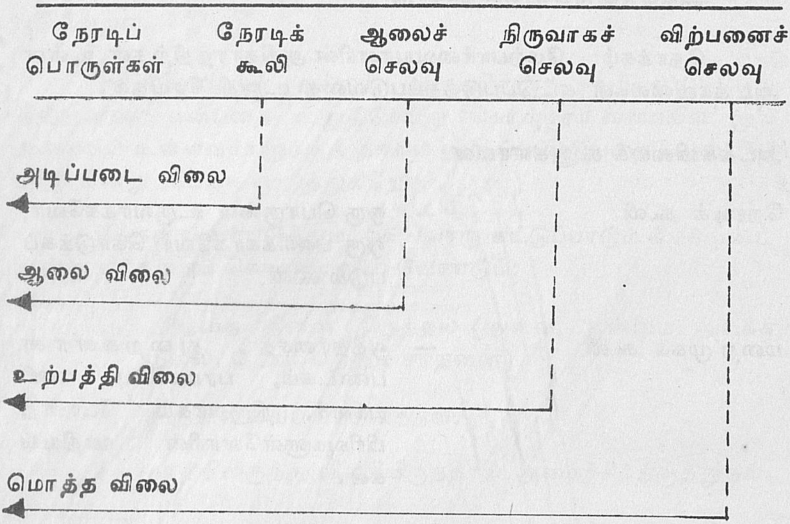
நோக்கம்: மேற்பார்வையாளரின் அதிகாரத்திற்குள் உள்ள அடக்கவிலைகள் கட்டுப்படுத்தப்படுவதை உறுதி செய்தல்.

அடக்கவிலைக் கூறுகளாவன:

நேரடிக் கூலி	—	ஒரு பொருளை உருவாக்கவோ, ஒரு பணிக்காகவோ கொடுக்கப் படும் கூலி.
மறைமுகக் கூலி	—	ஒத்தாசைத் துறைகளான பண்டகம், பராமரிப்பு, பணியாளர், நிருவாகம் போன்ற பிரிவுகளுள்ளோரின் ஊதியங்கள்.
நேரடிப் பொருள்கள்	—	ஒரு பொருள், அதன் கூறுகள் அல்லது துணைப் பொருள்களுக்காக ஒதுக்கப்பட்ட மூலப் பொருள்கள்
மறைமுகப் பொருள்கள்	—	எல்லா நுகர் பொருள்களும். எடுத்துக் காட்டாக எண்ணெய், பசை, துப்புரவுப் பொருள்கள் மற்றும்சிறுபொருள்களான ஆணிகள், மரைகள் போன்றவை.
நேரடிச் செலவினங்கள்	—	ஒரு வேலைக்குக்கூலி, பொருள்கள் நீங்கலாக நேரடியாகப் பற்றெழுதப்படும் எல்லாச்செலவினங்களும். எடுத்துக்காட்டாக வரை படங்களும், பரிமாணங்களும்.

மறைமுகச் செலவினங்கள் — மின்சாரம், எரிவாயு, தண்ணீர், வரிகள், வாடகை, காப்பீடு போன்ற நடப்புச் செலவினங்கள்.

இவற்றை வேறுவகையாகக் கீழ்க் கண்டவாறு காட்டலாம்:



நீங்கள் மூன்று விதமான விலை மதிப்பீட்டு முறைகளைப் பற்றித்தெரிந்து கொள்ளலாம்:

வேலைக்குரிய விலைமதிப்பீடு — ஒரு வேலைக்குரிய எல்லாச் செலவினங்களையும் நேரடியாக அதன் விலையில் சேர்ப்பது.

தரத்துக்குரிய விலைமதிப்பீடு — அடக்கவிலைச்செலவினங்களை முன்னதாகவே மதிப்பீடுசெய்து அசல் செலவினங்களை அவற்றுடன் ஒப்பீடு செய்தல்.

செய்முறை விலைமதிப்பீடு — ஒரு வேலையில் பல்வேறுசெய் முறைகள் அடுத்தடுத்து நடைபெறும் போது ஒவ்வொன்றிற்கும் விலை மதிப்பீடு செய்தல்,

உங்களுடைய பணிப்பகுதியில் எந்தெந்தச் செலவினங்கள் இடைநிகழ்கின்றன, அவற்றை எந்த அளவுக்கு உங்களால் கட்டுப்படுத்த இயலும் என்பதை நீங்கள் அறிந்திருத்தல் அவசியம். இதுபற்றிய தகவலை உங்கள் மேலாளரிடமிருந்து தொடர்ந்து அறிந்து வேறுபாடுகளைக் கண்டு பிடித்து அவை எங்கே நிகழ்கின்றன என்பதைக் கண்காணிக்க வேண்டும். பின்னர் உங்களால் திருத்த நடவடிக்கை மேற்கொள்ள இயலுமெனில் நீங்கள் அதைச் செய்யலாம்.

எப்போதுமே அடக்க விலைக்குரிய செலவினங்களைக் குறைக்க முயற்சிக்கும்படி நீங்கள் கோரப்படுவீர்கள். இந்நிலையில் நீங்கள் கீழ்க்கண்டவற்றிற்குச் சிறப்புக் கவனம் செலுத்தி நெருங்கிய கண்காணிப்பை மேற்கொள்ளவேண்டும்.

—கழிவைக் குறைத்தல் : கழிவுக்குக் காரணம், தவறாகப் பயன்படுத்தப்பட்ட மூலப் பொருள்கள்; செயல் முறைக் கழிவு, உடைந்து போதல், முறையற்ற பராமரிப்பு அல்லது தவறான மற்றும் தகுதி குறைந்த நபர்களை நியமித்தல் போன்றவையாகும்.

—நேரத்தை மீதப்படுத்தல் : உற்பத்தியை அதிகரிக்க முடியுமா, எந்திரங்களையும் கருவிகளையும் சிறப்பாகப் பயன்படுத்தமுடியுமா, பணிப்போக்கை மேம்படுத்த முடியுமா என்று பார்க்க வேண்டும்.

—இடவசதியை அறிவாற்றலுடன் பயன் படுத்தல் : பண்டகக் காப்புக்கான இடவசதி, உற்பத்திக்கான இடவசதி, சரக்குகளுக்கான இடவசதி ஆகியவை அதிகச் செலவு வைக்கின்றன. ஆகவே, இவற்றைக் குறைக்க முயற்சிக்க வேண்டும்.

—பணியாளர்களை முறையாகப் பயன்படுத்தல் : ஒரு புதிய பணியாளர் முழுமையான உற்பத்தித் திறனை அடைய எவ்வளவு காலம் பிடிக்

கிறது, இதை இன்னும் சிறப்பாகவும், விரைவாகவும் அடைய வைக்க இயலுமா, பணியாளர் பணிவிலகல் அளவைக் குறைக்க என்ன செய்ய வேண்டும் என்பவற்றைக் கவனித்தல்.

ஆனால் ஒன்று — உங்களுடைய தொழிலாளர்கள் எல்லோரும் செலவைக் குறைப்பதற்கும், கழிவைக் குறைப்பதற்கும் தங்கள் தங்கள் ஆலோசனையை வைத்திருப்பார்கள். ஆகவே, அவர்களைக் கலந்துகொள்ளத் தயங்கவேண்டாம்.

தரக் கட்டுப்பாடு

நோக்கம்: உற்பத்திச் செயல் முறைகளினின்று வெளிவரும் பொருள்கள் நிருணயிக்கப்பட்ட தரத்துக்கு ஒப்பானவையாயிருப்பதை உறுதிப்படுத்தல்.

உங்கள் பணியின் தன்மைக்கேற்றவாறு பலதரப்பட்ட நிலைகளில் ஆய்வுமூலம் இதைச் செய்யலாம். பண்டங்கள் வாங்கும் நிலையிலோ, முழு உற்பத்தி ஆரம்பிப்பதற்கு முன்னால் உள்ள அவகாச நிலையிலோ, ஒரு பொருட்பகுதி அல்லது துணை இணைப்பு சரிபார்க்கப்படும் நிலையிலோ, உற்பத்தி முடிவுற்ற நிலையிலோ இது நிகழ்த்தப்படலாம். இது முழு ஆய்வு முறையிலோ மாதிரி சரிபார்த்தல் முறையிலோ நிகழ்த்தப்படலாம். எது தேவை என்பதை உங்கள் மேலதிகாரி கூறுவார். ஆயினும் இரண்டை மட்டும் நீங்கள் உணர்தல் அவசியம்.

1. தரம் என்பது உள்ளீடாக இருக்கவேண்டும் — அது ஆய்வுக்கு உட்படாதது.

2. தொழிலாளர்கள் எந்தத் தரத்தைப் பராமரிக்க வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகின்றனரோ அந்தத் தரத்தில் தங்கள் வேலையைச் செய்ய ஆரம்பிப்பதை நீங்கள் உறுதிப்படுத்தவேண்டும். அவர்கள் அதிக அளவு உற்பத்தியைப் பெருக்கக்கூடும். ஆனால் அவர்கள் உற்பத்தியை ஆரம்பித்த பின்னர் தரத்தில் உயர்வு காண்பது அரிது.

உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு

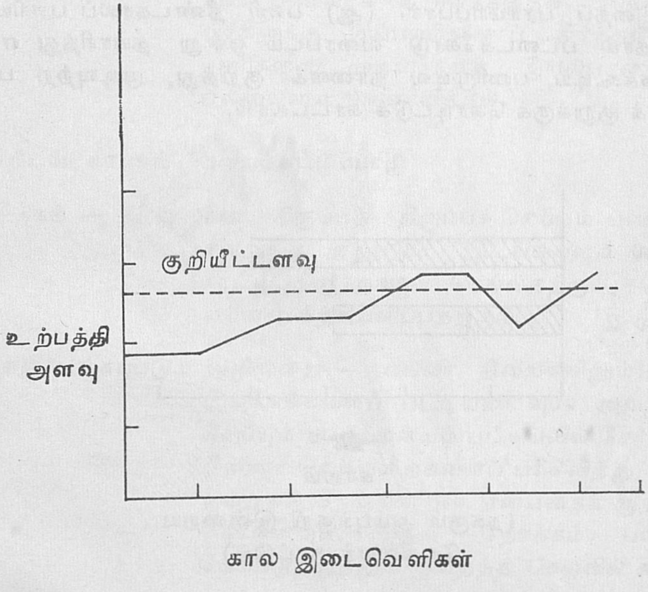
நோக்கம்: உற்பத்தியை அல்லது சாதனையை நியமிக்கப்பட்ட அளவில் பராமரிப்பதும், தரத்தை நிருணயம் செய்வதும்.

உற்பத்தி என்பது சிலவேளைகளில் விழுக்காடாகக் காட்டப்படுகிறது.

$$\frac{\text{அசல் உற்பத்தி}}{\text{நிருணயிக்கப்பட்ட உற்பத்தி}} \times \frac{100}{1}$$

உங்கள் பிரிவுக்கு விவரமான விலைக்கூறுகளின் பட்டியல்கள் கிடைக்காமலிருக்கலாம். ஆனால், தனிநபர் உற்பத்தியளவு (ஒரு நாளுக்கோ, ஒரு மணி நேரத்துக்கோ) அல்லது வேறு வகையான விளக்கப்பட்ட குறியீட்டளவு அளவுகோல்கள் பயன்படுத்தப்படலாம்.

ஒரு எளிய வரைபடம் குறியீட்டளவையும் சாதனையையும் வரையறுக்கப்பட்ட இடைவெளிகளில் காட்டும்படி பராமரிக்கப் படுவதைப் பலரும் பரிந்துரைக்கின்றனர். எடுத்துக்காட்டு:



—தரத்தை நிருணயித்தல்.

—சாதனையை அளவிடல்.

—திருத்த நடவடிக்கை மேற்கொள்ளல்:

—சாதனைப் போக்கில் மாற்றமேற்படுத்தல் அல்லது தரத்தை மறுநிருணயம் செய்தல்

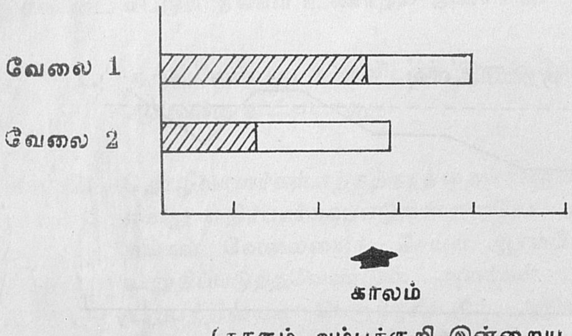
—மீண்டும் சாதனையை அளவிட்டுத் திருத்த நடவடிக்கை மேற்கொள்ளல்

ஆகிய நுட்பங்களைக் கட்டுப்பாட்டுச் சுழற்சி என்று அறிகிறோம். எல்லாவிதமான உற்பத்திப் பணிகளிலும் இம்முறை நிறுவப்பட்டுள்ளது.

கால எல்லைக் கட்டுப்பாடு

நோக்கம் : நேரத்தில் வேலை முடிக்கப்படுவதை அல்லது வேலைகளில் போதிய அளவு முன்னேற்றம் அடைந்திருப்பதை உறுதி செய்தல்.

பரிந்துரைக்கப்படும் வழி முறைகள் : (அ) எப்போது வேலைகள் முடிவு செய்யப்பட வேண்டும், யார் முடிக்க வேண்டும் என்பனவற்றைப் பட்டியலிட்டுக் காட்டும் சுவர் அட்டவணை முடிவுற்ற பின்னர் அதில் கையொப்பமிடும், பொறுப்பேற்கும் நபர் இதைப் பராமரிப்பார். (ஆ) பணி நீண்டகாலப் பணியாக இருந்தால் பட்டைக்கோடு வரைபடம் ஒன்று தயாரித்து எதிர் பார்க்கக்கூடிய பணிமுடிவு நாளைக் குறித்து, முடிவுற்ற பணியினைக் குறுக்குக் கோடிட்டுக் காட்டலாம்.



(நகரும் அம்புக்குறி இன்றைய தேதியைக் காட்டும்)

பணி அளவீட்டுக் கட்டுப்பாடு

நோக்கம் — எந்தப் பணியும் விடுபட்டு விடாமலிருக்கவும், பணிகளுக்கு உரிய முன்னுரிமை வழங்கவும், ஒவ்வொருவருக்கும் முழுமையான பணியை வழங்கவும் ஏற்பாடு செய்தல்.

பரிந்துரைக்கப்படும் வழிமுறை -- பிரிவில் முடிவுறாமல் இருக்கும் பணிகளை வேலை வாரியாகவும், நபர் வாரியாகவும் வாரா வாரம் பரிசீலனை செய்தல்

பணிப் பட்டியல் முறைக் கட்டுப்பாடு

நோக்கம் — தொழிலாளருக்கு அதிகப் பணிப்பளுவைத் தவிர்த்தலும், திரும்பத் திரும்ப அதே பணியைச் செய்யுமிடங்களில் பணி உற்பத்தியளவைக் கட்டுப்படுத்தலும்.

பரிந்துரைக்கப்படும் வழிமுறை — ஒவ்வொரு பிரிவிலும் உள்ள பணிக்கும் தேவைப்படும் நேரத்தை மதிப்பிடுதல் அல்லது அளவிடுதல்; ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடைய பணிகளை ஒன்றுபடுத்தி, ஒரு நபர் பணியாக உருவாக்குதல்; பிரிவிலுள்ளவர்களுக்கு இப்பணிகளைப் பகிர்ந்தளித்தல்; பணிகளை முடிப்பதற்கு இயல்பான கால எல்லையை நிருணயித்தல்.

தவறிடங் காணல் முறைக்கட்டுப்பாடு

நோக்கம் — சிக்கலான, திரும்பத் திரும்பச் செய்யும் பணிகளில் தவறுகள் ஏற்படும் இடங்களைச் சுட்டிக் காட்டி, திருத்தங்கள் செய்வதற்கும், தேவையான பயிற்சியளிப்பதற்கும்.

பரிந்துரைக்கப்படும் வழிமுறை — எல்லா நிலைகளிலும் உள்ள இயக்கங்களைப் பட்டியலிடவும். அவற்றைச் செய்யும் நபர்களையும் பட்டியலில் சேர்க்கவும் பின்னர் செய்முறைகளைப் பரிசீலித்து எங்கே தவறுகள் நேருகின்றன என்பதைக் குறித்துக் கொள்ளவும். இதன் நோக்கம், பணியை மேம்படுத்துதலும் குறைந்த செலவில் கூடுதல்

திறனையடைதலுமே யன்றித் தொழிலாளர் களைக் குறை காணவோ குற்றம் சுமத்தவோ அல்ல என்பதை எடுத்துக் கூறி அவர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெற வேண்டும்.

தவறிடங் காணல் அட்டவணை

பணி :		ஒவ்வொரு நிலையிலும் காணப்பட்ட தவறுகள் (~~////~~ = 5)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
பணி செய்யும் நபர்	அ		//			~~////~~ /	/		
	ஆ	//		///		///		//	
	இ		/	/		~~////~~///		//	
	ஈ	//			/	////	//		
	உ					~~////~~ //		/	/
	ஊ		/			///			/

(இந்த எடுத்துக்காட்டில் 1 முதல் 8 நிலைவரை தெளிவாக இனங்கண்டு விளக்கப்பட்டிருக்கப்பட வேண்டும். கவனத்திற்குரிய நிலை என்பது தெளிவாகிறது. அங்கே அதிகமான தவறுகள் நிகழ்வது தெரியவருவதால் அங்கே திருத்த நடவடிக்கைகளும் மறுபயிற்சியும் தேவைப்படுகிறது.)

பணியாளர் கூட்டங்கள்

நோக்கம் — பிரிவிலுள்ள அனைத்துப் பணியாளர்களும் குறிக்கோளைப் புரிந்து கொண்டதையும், என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதைத் தெரிந்து கொண்டதையும், பணி எப்படி முன்னேற்றமடைந்துள்ளது, என்ன இடையூறுகள் எதிர்பார்க்கப்படலாம், நிறைவேற்றப்படவேண்டிய கால எல்லை என்ன என்பதை அறிவுறுத்துவதையும் உறுதிப்படுத்தல்.

பரிந்துரைக்கப்படும் வழிமுறை — குறித்த கால இடைவெளியில் ஒரு கூட்டம் நடத்தி, கருத்துக்கள் பரிமாறிக் கொள்ளவும், பணியைப் பரிசீலிக்கவும். சிக்கல் களைப்பற்றி விவாதிக்கவும் வழி வகுத்தல். (வாரம் 20நிமிடக்கூட்டம் கூட நடத்தலாம்).

மேற்குறித்த எல்லாவகைக் கட்டுப்பாடுகளையும் ஒன்றி-ணைந்து உபயோகித்தால் மேல்மட்டக் கட்டுப்பாடு மிகவும் விளைவு பயக்கக்கூடியதாய் அமையும். ஆனால் நிலைமைகளில் சிலசமயங்களில் எதிர்பாரா மாற்றங்கள் நேரலாம் என்பதை நினைவு கொள்ளவேண்டும். எந்த ஒரு கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கை யும் அது தெளிவாகத் தேவைப்படும் காலத்திற்கு மேலாகத் தொடரப்படக்கூடாது.

4 பணியின் செய்முறைகளை மேம்படுத்தல்

உற்பத்திச் செலவினைக் குறைக்கவும் தடைகளை அகற்ற வும், குறைந்த முயற்சியில் அதிகம் பணி செய்யவும், சாதனை-யளவை உயர்த்தவும், நேரத்தை மீதப்படுத்தவும், கழிவைக் குறைக்கவும், வீணாவதைக் குறைக்கவும் வேண்டி, பணியின் செய் முறைகளை மேம்படுத்தும் முயற்சியில் நீங்கள் நிலையாக ஈடுபடுதல் அவசியம்.

ஒவ்வொரு வேலையும் மேம்படுத்தப்படலாம் அல்லது எளிமையாக்கப்படலாம். நீங்களும் உங்கள் குழுவிலுள்ள ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் கீழ்க்கண்ட வினாக்களுக்கு விடை தேடுதலில் ஈடுபட வேண்டும்.

— இந்த வேலையைத் தவிர்க்க முடியுமா?

— இந்த வேலையை மற்றொரு வேலையுடன் இணைத்து விட முடியுமா?

— இந்த வேலையைக் குறைவான முயற்சியுடனோ, குறைவான அசைவுகளுடனோ செய்து முடிக்க முடியுமா?

— இந்த வேலையை வேறிடத்திலோ வேறு சமயத்திலோ செய்ய முடியுமா?

இவ்வினாக்களுக்கான விடைகளையும், தற்போது செய்து கொண்டுள்ள வேலை விவரத்தையும் பதிவு செய்து ஒப்பு நோக்கினால் இதனால் நிருவாகத்திற்கு ஏற்படும் செலவுச் சுருக்கம் தெளிவாகத் தெரியவரும்.

5 ஆவணங்களும் அறிக்கைகளும்

அறிக்கைகள் தயாரிப்பதற்கு மட்டுமல்லாது திட்டமிடுதலுக்கும் முன்னறிதலுக்கும் தேவையான தகவலை ஆவணங்கள் அளிக்கின்றன. ஆகவே அவை நடப்புக்குரியனவாயும், துல்லியமானவையாயும் இருத்தல் அவசியம் அவற்றைப் பராமரிப்பவர்களுக்கு அவற்றின் பராமரிப்புக்கான காரணம் தெளிவாகப் புரிந்தால்தான் நன்கு ஈடுபடமுடியும். இல்லையெனில் அதைப் பற்றி அவர்கள் தீவிரமாக எடுத்துக்கொள்ளமாட்டார்கள். பின்னர் அது துல்லியத் தன்மையும் முறையான பதிவுகளும் இல்லாமல் பாதிக்கப்படும்

பொதுவாக ஆவணங்கள் கீழ்க்கண்ட காரணங்களுக்காகப் பராமரிக்கப்பட வேண்டும்:

- தொடர்புக்கான தகவல்கள் — எ டு : வீட்டு முகவரி போன்ற தன் விவரக் குறிப்புகள்.
- நிருவாகம் முடிவு எடுப்பதற்கான தகவல்கள் — எ-டு: உற்பத்தி அல்லது விலை மதிப்பீடு குறித்த எண் குறிப்புகள்.
- சட்டத்திற்குத் தேவையான தகவல்கள் — எ - டு: விபத்து குறித்த புள்ளி விவரங்கள்.

ஆவணங்களை முறையாகத் தயாரிக்கப்பட்ட, தலைப்பிடப்பட்ட குறிப்பேடுகளிலோ படிவங்களிலோ வைத்திருக்கவேண்டும். என்னென்ன தேவைப்படுகிறதோ அவை மட்டுமே முதலில் பதியப்படவேண்டும் தற்போது அவ்வாறில்லையானால் உங்கள் மேலதிகாரியிடம் அதை முறைப்படுத்துதல் பற்றி விவாதிக்கவும்.

அறிக்கைகள், பணியமைப்பை ஒன்றுபடுத்தி இணைக்கும் தகவல் தொடர்பின் ஒரு பகுதியாக அமையும். அறிக்கை தயாரித்தல் உங்கள் பணியில் ஒரு பகுதியாக இருக்குமாதலால் அதற்கு என்ன தேவைப்படும் என்பதை நீங்கள் தெரிந்திருத்தல் அவசியம். காலமுறை அறிக்கைகள் தயாரிக்கப் பல்வேறு தலைப்பு

களிடப்பட்ட அல்லது பலதரப்பட்ட வினாக்கள் பட்டியலிடப்பட்ட படிவங்கள் மிகவும் உதவியானவை. அவை தேவையான தகவலை முறைப்படுத்தப்பட்ட வடிவத்தில் தருவதால், எளிதில் படிக்கவும் பார்வையிடவும் முன் அறிக்கைகளுடன் ஒப்பிடவும் எளிதா யிருக்கும். முறைப்படுத்தப்பட்ட படிவங்கள், உற்பத்தி, விற்பனை, பராமரிப்பு, விபத்துகள் மற்றும் பெரும்பாலானவற்றிற்குப் பயன் படுத்தப்படலாம். ஆனால், எப்போதோ ஒருமுறை ஒரு குறிப்பிட்ட பொருள் குறித்துச் சிறப்பு அறிக்கை எழுதும்படி உங்களுக்கு நேரலாம். உங்களுடைய பரிந்துரைகள் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுமா இல்லையா என்பது உங்களால் அறிக்கை எவ்வளவு சிறப்பாக எழுதப்பட்டுள்ளது என்பதைப் பொறுத்ததாகும்,

உங்கள் அறிக்கை கீழ்க்கண்ட அமைப்பில் உருவாகலாம்

அ) அறிக்கைக்குரிய நிபந்தனைகள்—நீங்கள் அறிக்கை எழுதுவதற்குரிய காரணங்களைக் காட்டுவன.

ஆ) ஓர் அறிமுகப்பத்தி — உரிப்பொருளைப் பற்றிய விவரத்தையும் அது எழுப்பப்படும் விதம் பற்றியும் கூறுவது.

இ) அறிக்கையின் மையப்பகுதி — பரிசீலனைக்குரிய எல்லாச் செய்திகளையும் கூறுவது/ விவரிப்பது.

ஈ) நீங்கள் தேர்ந்துள்ள முடிவுகள்.

உ) உங்கள் பரிந்துரைகள்

பத்திகளை வரிசை எண்ணிடுவீர்களானால் எளிமையாக மேற்கோளிட உதவும்.

அறிக்கை எழுதுவதற்குப் பரிந்துரைக்கப்படும் சரிபார்க்கும் பட்டியல் கீழே தரப்பட்டுள்ளது.

உரிப்பொருள் விளக்கம் - உங்கள் திட்டத்தையும் நோக்கத் தையும் அடையாளப்படுத்துதல்.

உங்களுக்குத் தேவையான செய்திகளைச் சேகரித்தலும் தேர்ந்தெடுத்தலும்

அவை உங்கள் பொருளுக்குத் தொடர்புடையனவா?
அவை துல்லியமானவையா?

உண்மைநடப்புக்கும் சொந்தக்கருத்துக்கும் இடையே யுள்ள வேறுபாட்டை நீங்கள் உணர்ந்தீர்களா? நீங்கள் எதையாவது தவறாகவோ, அதிகப்படுத் தியோ கூறியுள்ளீர்களா?

உங்கள் சொந்தக் கருத்துக்களுக்கு மாறுபாடாயிருப் பதால் எதையாவது சேர்க்காமல் விட்டுவிட்டீர்களா?

வரிசைப்படுத்தல்:

தகவல்கள் தெளிவாகவும், வாத அமைப்பிலும், தன் விளக்கத்துடனும் உள்ளனவா?

முடிந்த அளவு மாற்று நடவடிக்கைகள் காட்டப் பட்டுள்ளனவா?

பரிந்துரைகள்:

எளிமையான, தெளிவான ஏற்புக்குடைய பரிந்துரை களா?

அறிக்கையை மீண்டும் சரிபார்த்தல்

உங்கள் அறிக்கையை நீங்கள் முதல் தடவையாகப் பார்த்தால் உங்கள் பரிந்துரைகள் நியாயமானவை யாகத் தோன்றுமா?

ஆவணங்களும் அறிக்கைகளும் அவசியமானவை; அவை தேவைப்படும் போதெல்லாம் தயாரிக்கப்படவேண்டும்.

— ஆனால் ஒவ்வொரு அறிக்கையும் அதன் ஆயுட் காலத்தில் ஆண்டுக்கொரு முறையாவது சோதிக்கப் படவேண்டும், அறிக்கை ஒருவேளை மாறுதலுக்குட் படலாம் அல்லது கைவிடப்படலாம்.

4 உங்கள் குழுமத்தின் வளர்ச்சி

1 பயிற்சி

i) (அ) புதிய தொழிலாளரைத் தேர்வு செய்தல் :

மற்றொரு நபர் உங்களுக்குத் தேவைப்படுவதாக நீங்கள் உறுதியாக நம்புகிறீர்களா? கையிலிருக்கும் வேலைகளை மறு ஏற்பாட்டின் மூலமோ மறு பகிர்வு மூலமோ மாற்றியமைக்க முடியுமா? மற்றொரு நபரை வேலைக்கு அமர்த்துவதால் ஏற்படும் மொத்தச் செலவினத்தை அந்நபருடைய பணி உற்பத்தியால் ஈடு கட்ட முடியுமா? இக்கருத்துக்களின் மீது உங்கள் மேலதிகாரிக்கு நீங்கள் நம்பிக்கையூட்ட வேண்டியிருக்கும்.

உங்கள் பிரிவிற்கு ஒரு புதிய தொழிலாளி தேவைப்படுவதாக நீங்கள் எண்ணினால் முதலில் உங்களுக்கு எந்த வகையான நபர் தேவை என்பதைப் பரிசீலிக்க வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக—

— இந்த வேலையைச் செய்ய தனித் திறமையோ, அறிவாற்றலோ தேவைப்படுமா?

— நியமனம் செய்யப்படுபவருக்கு இந்தத் திறமை இருக்க வேண்டுமா? அவருக்குப் பணியிலேயே இதைப் பயிற்றுவிக்க முடியுமா?

— இதற்கான உடற் கூறுகள் எதுவும் தேவையா? எ - டு: நிறப் பார்வை, உடற்கட்டு, வேகத் தன்மை.

— நியமனம் செய்யப்படுபவர் ஒரு குழுவில் உறுப்பினராக இருக்க வேண்டியவரா, தனியாக வேலை செய்ய வேண்டியவரா? பொதுமக்களுடன் தொடர்பு கொள்ள வேண்டியவரா?

— என்ன வகையான முன் அனுபவம் விரும்பத்தக்கது அல்லது தேவையானது?

நீங்கள் இத்தகைய அடிப்படைக் கூறுகளை அடையாளம் கண்டு கொள்வது அவசியமாகும். அப்போது தான் சரியான நபரைத் தேர்வு செய்ய முடியும்.

ஆரம்ப நேர்முகத் தேர்வுகளில் நீங்கள் பங்கு பெறாமல் இருக்கலாம். நிருவாகிகளோ பணியாளர் பிரிவு அதிகாரிகளோ இதில் ஈடுபட்டிருப்பார்கள். ஆனால் இறுதித் தேர்ச்சியில் நீங்கள் தொடர்பு கொள்ள வேண்டியதன் அவசியத்தை உங்கள் மேலதிகாரியுடன் விவாதிக்க வேண்டும். நியமனம் செய்யப்பட வேண்டியவர் உங்கள் பணிக்குழுவில் உறுப்பினராக வேண்டியவராதலால் அவர் உங்களுடனும் உங்கள் தொழிலாளரிடமும் பொருந்தி பணி செய்பவராக அமைவது மிகவும் அவசியமானதாகும்.

மூன்று அடிப்படை வினாக்களைத் தேர்ச்சியின் போது கவனிக்க வேண்டும் :

- ○ அவரால் அவ்வேலையைச் செய்ய முடியுமா?
- ○ அவர் அவ்வேலையைச் செய்வாரா?
- ○ அவர் அதற்குப் பொருத்தமுடையவரா?

1. (ஆ) புதிய தொழிலாளரை அறிமுகப்படுத்தல்

நீங்கள் பணியேற்ற முதல் நாளை நினைவு கூர இயலுமா? நீங்கள் மட்டும் தனியராக இருந்த அந்த நிகழ்ச்சி நினைவிருக்கிறதா? 'மற்றவர்' களெல்லாம் யார் யார்? உங்களைச் சுற்றி இருந்த நபர்களை 'நாம்' என்று நீங்கள் கருத எவ்வளவு நாள்களாயின?

நிலைமை ஒன்றும் மாற்றமடைந்து விடவில்லை. புதிய தொழிலாளி தாம் தனிப்பட்டவராகவும், சிறிது குழப்பமுற்றவராகவும் இன்னும் சொல்லப்போனால் விரும்பத்தகாதவராகவும் கூட இன்றும் உணர்கிறார். முதலில் ஏற்படும் உணர்ச்சிகளைத் தள்ளி வைக்க இயலாது. ஆகவே முதல் இரண்டு அல்லது மூன்று-வாரங்கள் சிக்கலானவை. இந்தக் காலத்தில்தான் புதிய தொழிலாளி உங்கள் பணிக் குழுமத்தின் ஓர் உறுப்பாகிறார். இதற்குள் அவர் கீழ்க்கண்ட தேவைகளை நிறைவு செய்யப்பட வேண்டியவராகிறார்:

— ஒரு தெளிவாக விவரிக்கப்பட்ட பணி — அவர் தமது பணி என்று கருதி அதற்குப் பொறுப்பேற்கக் கூடிய ஒரு பணி.

— அவரை முழு நேரமும் ஈடுபட வைத்து, பயனுள்ளது என்று அவரைக் கருத வைக்கும் பணி.

— பாதுகாப்பாக இயங்க வைக்கக் கூடிய சூழ்நிலையைக் கொண்ட முறையான பணியிடம்.

— வாலாயமானதாயும், நல்ல ஆலோசனைகளைக் கொண்டதாயும், தொழிலாளியை முற்றிலும் தகுதி பெறச் செய்வதாயும் உள்ள பணி.

— தாம் செய்யும் பணிக்கு நியாயமானது என்று அவர் கருதும் ஊதியம்.

— தனிநபர் அங்கீகாரம்.

— பணிக்குழுமத்தில் ஓர் உறுப்பினர் என்ற உணர்வு.

— அவர் தொடர்பான விவகாரங்களில் தகவல் தொடர்பு

— தெளிவான அதிகாரத் தோற்றுவாய்.

— அவருடைய முழுத் திறமையையும் வெளிக் கொணரவும் சிறந்த அளவில் பணி செய்யவும் ஒரு வாய்ப்பு.

இவற்றையெல்லாம் அவரால் அடைய இயலாது என்று அவர் கருதினால் அவர் பணிவிலக நேரலாம். அப்படி விலகா விட்டால் சிக்கல்களுடன் பணியாற்றும் தொழிலாளராகவோ சிக்கலான பணியாளராகவோ அவர் இருப்பார் ஆனால், உங்கள் குழுவின் முழுத் திறமையான உறுப்பினராக அவர் இருக்க மாட்டார்.

ஒரு புதிய தொழிலாளரைச் சரியான வழியில் அறிமுகப் படுத்த ஆறு நிலைகள் உள்ளன (இதை அறிமுகப் பயிற்சி என்று அழைக்கலாம்)

முதல் நிலை : நட்புறவை நிலை நாட்டுதல்.

— நல்லுறவுடன் அவரை வாழ்த்தி அவர் சாதாரண மாக இருக்கும்படி பார்த்துக்கொள்ளல்.

— அவர்மீது உண்மையான அக்கறை காட்டுதல்.

— நிறுவனத்தின் மற்றும் உங்கள் பிரிவின் அலுவல்களை விளக்குதல்.

— அவருடைய தனிப்பட்ட கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் கோடிட்டுக் காட்டுதல்.

இரண்டாவது நிலை : முதன்மையான விதிகளையும் விதி முறைகளையும் விவரித்தல் :

— வருகை பற்றிய விதிகள், பதிவேடுகள்
— பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்
— சிறப்பு விதிகள் மற்றும் பிரிவின் பணி பற்றிய சட்டத் தேவைகள்
— தொழிலாளர் சங்கத்திற்கு நிறைவு செய்ய வேண்டிய பொறுப்புகள்.

மூன்றாவது நிலை : ஊதியம் மற்றும் விடுமுறை குறித்த முறைகளை விவரித்தல் :

— அவருடைய ஊதிய வீதம்.
— எப்போது, எப்படி, எங்கே அவருக்கு ஊதியம் வழங்கப்படும் என்ற விவரம்.
— பிடித்தங்களும், அதிகப்படி வேலையும்.
— விடுமுறைத் தகுதிகள்.

நான்காவது நிலை : பணியிடத்தில் அறிமுகப்படுத்தல்:

— அவருக்குப் பணியிடம் தயார் நிலையில் உள்ளதை உறுதிப் படுத்தல்.
— மற்ற தொழிலாளர்களுக்கு அவரை அறிமுகப் படுத்தல்
— அவருக்குப் பணிகுறித்து ஆலோசனையும் அறிவுரையும் நல்க ஒரு சரியான நபரைத் தேர்வு செய்தல்.
— தரைப்படம் ஒன்றின் நகலில் முதன்மையான நபர்கள், பணியிடங்கள் பற்றிய குறிப்பினை அவருக்கு அளித்தல்.

ஐந்தாவது நிலை : அவரைப் பணியாற்ற அனுமதித்தல். அவருக்கு உறுதியாகத் தெரிய வேண்டியவை :

— என்ன செய்ய வேண்டும், அது எதற்காகத் தேவைப்படுகிறது?

— அவர் என்ன தரத்தைப் பாதுகாக்க வேண்டும்?
— அவருக்கு வேலை எங்கிருந்து வருகிறது?
— அவர் செய்த வேலை எங்கு செல்கிறது?
— அவர் முழுமையாகவும். இலாபகரமாகவும் பணியேற்றிருக்கிறார் என்ற உண்மை.

ஆறாவது நிலை: பின்னால் அடிக்கடி சரிபார்க்கவேண்டியவை உறுதிசெய்யப்படவேண்டியவை.

— அவர் முறையாகப் பயிற்சியளிக்கப்பட்டமை
— அவர் முழுநேரமும் பணியில் ஈடுபடுதல்.
— அவர் பணியாற்றும் பிரிவில் ஓர் உறுப்பினராக முழுமையாக அங்கீகரிக்கப்பட்டமை.

இவ்வளவு நிலைகளையும் நீங்களே செய்துமுடிக்கவேண்டும் என்பதில்லை. ஆனால் ஒரு சரிபார்க்கும் பட்டியலை உருவாக்கிக் கொண்டீர்களானால் முடிவுற்ற நிலையினைக் கோடிட்டுக்கொண்டு வரலாம். புதிய தொழிலாளரையே அவர் நிறைவுற்றது என்று உணரும் நிலைகளுக்கெதிராகக் கையொப்பமிடச் செய்யலாம்.

புதிய தொழிலாளர் மேலே விவரித்தவாறு ஒரு வேலையில் அறிமுகப்படுத்தி வைக்கப்பட்டால் அவர் நீண்டநாள் பணியில் தங்கவும், பணியைத் திறம்படச் செய்யவும் கூடும் என்பதை ஆராய்ச்சி உறுதிப்படுத்தியுள்ளது.

நீங்கள் உங்கள் பிரிவுக்குப் பொறுப்பாளராதலால் அங்கு உள்ள ஒவ்வொரு நபரும் முறையான, போதுமான பயிற்சியை அவர்கள் பணியில் பெற்றுள்ளதையும், எதிர்காலப் பணிகளுக்குத் தேவையான பயிற்சியையும் பெற்றுள்ளதையும் உறுதிப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டியவர் ஆகின்றீர்கள்.

பயிற்சி தேவை என்று நீங்கள் எண்ணும் பணிகளையும், நபர்களையும் அடையாளங் கண்டுகொள்ளும் அளவுக்கு நீங்கள் விழிப்புணர்வுடன் இருக்கவேண்டும். பின்னர் உங்கள் மேலதிகாரியிடம் விவாதித்து இப்பயிற்சியை நீங்களே அளிக்கலாமா அல்லது ஒரு பயிற்சியாளரிடம் ஒப்படைக்கலாமா என்பதை முடிவு செய்யலாம். (பயிற்சியாளர் ஓர் அதிகாரியாகவோ தொழிற் பயிற்சிக் கழகமாகவோ இருக்கலாம்,)

உங்களுடைய வினைத்திட்பம் உங்களைச் சார்ந்தோரின் வினைத்திட்பத்தைப் பொறுத்து அமைகின்றது என்பதை முன்னமேயே கூறியிருந்தோம். ஆகவே ஒவ்வொரு நபரின் சிறப்பியல்புகளை வளர்ச்சி பெறச் செய்யும் அளவுக்கும், வளர்த்துக் கொள்ள வாய்ப்பளிக்கும் அளவுக்கும். அவர்களுடைய பயிற்சி முறையாகத் திட்டமிடப்படவேண்டும்.

நல்ல பயிற்சியானது—

— தெளிவாக விளக்கப்பட்ட இலக்கைக் கொண்டிருக்கும்
— தொடர்புள்ளவர்களுக்கு ஏற்றதாக இருக்கும்.
— அவர்களுடைய தனித்திறமைகளை ஊக்குவிப்பதாக இருக்கும்.
— எதற்காக ஏற்படுத்தப்பட்டதோ அதை நிறைவு செய்வதை உறுதிப்படுத்தும் வகையில் முறையான கால அளவில் சீர்தூக்கப்படும்.
— அவசரத் தேவைகளை நிறைவு செய்யும் வகையில் பராமரிக்கப்படும்.

2) திறமைப் பயிற்சி

பயிற்சிக்கு இரண்டு இலக்குகள் உண்டு.

அ) பணியை முடிக்கப் பெறுதல் (இக்காரணத்தால்தான் தொழிலாளர்கள் பணியமர்த்தப்படுகின்றனர்.)

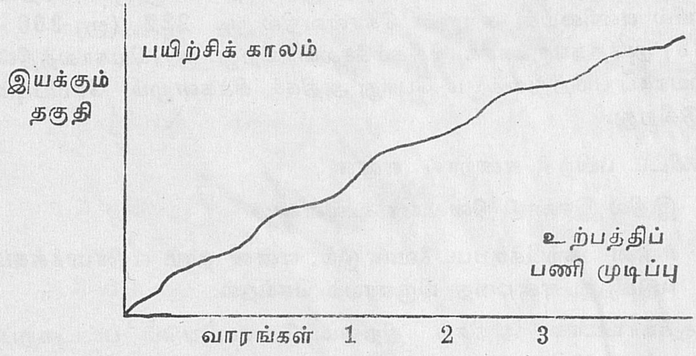
ஆ) தொழிலாளரை வளர்ச்சி பெறச் செய்தல்

— இதனால் நிறுவனத்தின் எதிர்நோக்கக்கூடிய தேவைகளை நிறைவு செய்யலாம்.

— ஒவ்வொரு நபரும் என்ன திறமையைப் பெற்று இருக்கின்றார் என்பதையறிந்து அதைச் சாதிக்க அவருக்கு உதவி புரியலாம்.

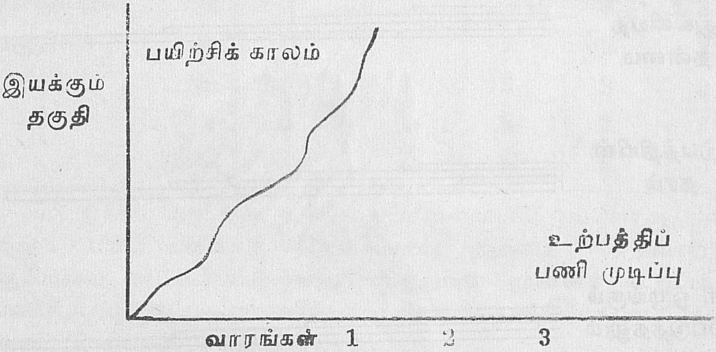
பயிற்சியைத் திட்டமிடாமலும் கொடுக்கலாம் அல்லது திட்டமிட்டும் கொடுக்கலாம். இரண்டுக்குமே பணச்செலவு உண்டு. ஆனால் ஒன்று மற்றொன்றைவிடச் சிக்கனமானதாகவும் அதிகப் பயனுள்ளதாகவும் அமையும்.

எடுத்துக்காட்டாக ஒரு புதிய தொழிலாளர் வாரம் ரூ. 160/ பெறுவதாகவும், திட்டமில்லாத சாதாரண வகையில் வேலையை மூன்று வாரங்களில் கற்றுக் கொள்கிறார் என்று கொள்வோம்.



மூன்று வாரங்களுக்கான நேரடிக் கூலி	ரூ.	480
நேரடிப்பயிற்சிக்கு உத்தேச ஊதியம்	ரூ.	120
	ரூ.	600
பயிற்சிச் செலவு	ரூ.	360

ஆனால் திட்டமிட்ட முறையான பயிற்சியில் புதிய தொழிலாளி ஒரு வாரத்தில், குறைந்த அளவு மேற்பார்வையில், வேலை செய்யும் தகுதியைப் பெறுகிறார் என்று கொள்வோம்.



மூன்று வாரங்களுக்கான நேரடிக் கூலி	ரூ.	480
நேரடிப்பயிற்சிக்கு உத்தேச ஊதியம்	ரூ	58
	ரூ.	538
பயிற்சிச் செலவு	ரூ.	138

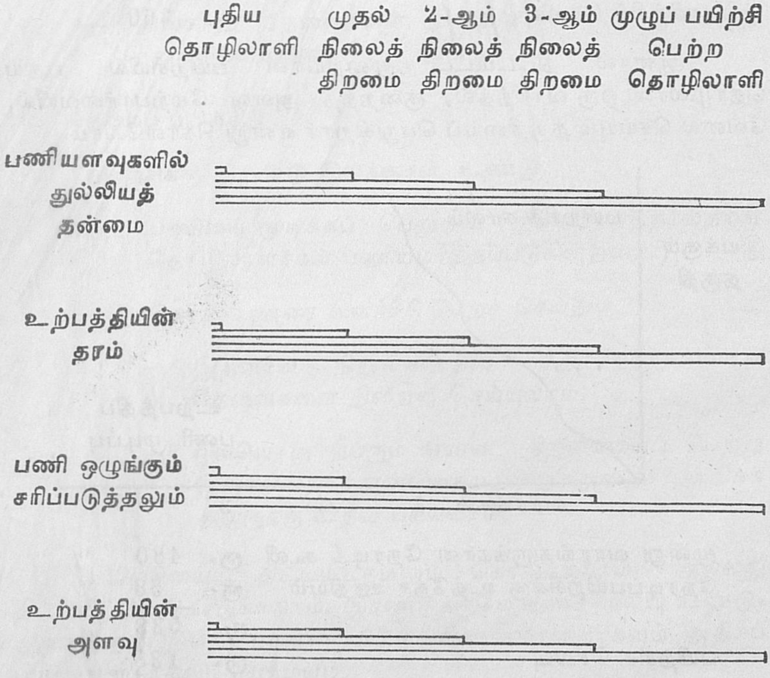
இவ்வாறாக இந்த எடுத்துக்காட்டில் திட்டமிட்ட பயிற்சி ரூ. 160 மதிப்புள்ள அதிக உற்பத்திப் பணியையும் நெருக்கமில்லாத மேற்பார்வைப் பணியையும் முதல் மூன்று வாரங்களில் அடைய வகை செய்கிறது. திட்டமிட்ட பயிற்சி இல்லாத போது முன் கூறிய வகையில் பணியைக் கற்றுக் கொள்வதில் ரூ. 222 (ரூ. 360 – ரூ.138) அதேநபருக்காக அதிகச்செலவாகிறது. குறுகியகாலத்தில் முறையாகப் பயிற்றுவிக்கும் போது அதிகச் சிக்கனமும் சேமிப்பும் ஏற்படுகிறது.

திட்டமிட்ட பயிற்சி என்றால் என்ன?

இதில் இரண்டு நிலைகள் உள்ளன:

(அ) என்ன கற்பிக்கப்படவேண்டும், என்ன தரம் எதிர்பார்க்கப் படுகிறது என்பதை நிருணயம் செய்தல்:

எடுத்துக்காட்டாக, அதிகத் திறமை தேவைப்படும் பட்டறைப் பணிகளுக்கு ஒவ்வொரு வகைத் திறமைக்கும் ஒரு தரம் நிருணயிக் கப்பட்டு அதில் பயிற்சி வழங்கப்பட வேண்டும். இத்தகைய திறமை நிலைகளுக் கேற்றவாறு ஊதிய வேறுபாடுகளும் ஏற்படுத்தப்படும்.



மற்றொரு வகையான பரிசீலனையில் ஒரு வேலையை எடுத்துக் கொண்டு அதைப் பல கூறுகளாகப் பிரித்து அதன் பின்னர் ஒவ்வொரு பகுதிக்கும் எவ்வளவு திறமை தேவை என்பதை முடிவு செய்தல்.

0 என்பது தேவையான அறிவாற்றலோ திறமையோ இல்லாமை

1 என்பது ஓரளவு அறிவாற்றலையும் திறமையையும் குறிக்கும்.

2 என்பது நல்ல அறிவாற்றலையும் திறமையையும் குறிக்கும்

3 என்பது முழுமையான விரிவான அறிவாற்றல், திறமையைக் குறிக்கும்.

(எ-டு) கட்டுமானத் தொழிலில் ஒரு வேலை:

வேலை 'கான்கிரீட்' இடும் வேலை		பயிற்சி பெறாத தொழிலாளி	பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளி	தலைமைக் கையாள்	கண்காணி முன்னாள்	மேற்பார்வை யாளர்:
வேலையின்	அ	1	2	2	3	3
பகுதிகள்	ஆ	0	0	1	2	3
	இ	0	2	3	3	3
	ஈ	1	1	2	3	3
	உ	1	2	2	3	3

இந்தப் பணிக் கூறுகளின் பரிசீலனையில் ஒவ்வொரு நிலையிலும் பயிற்சியளிக்கத் தேவையான திறமை. அறிவாற்றல் ஆகியவை காட்டப்பட்டுள்ளது. இத்துடன் முன்னர் கூறப்பட்ட பணித்திறன் அட்டவணையின் உதவியுடன் பயிற்சிக்கான தேவைகளை இனங்கண்டு கொள்ளலாம்.

(ஆ) தேவையான திறமையைப் பயிற்றுவித்தல்

பயிற்சியைப் பணியிடையிடையோ, பணிக்கு அப்பாலோ தொழில் நுட்ப நிறுவனங்களிலோ, தனிப் பயிற்சி இடங்களிலோ

குழுவாகவோ, தனித்தனியாகவோ எப்படி வேண்டுமானாலும் கொடுக்கலாம், ஆனால் எங்கே,எப்படிப் பயிற்சியளிக்கப்பட்டாலும் மேற்பார்வையாளராகிய நீங்கள் அதுபற்றித் தொடர்பு கொண்டிருக்கவும், தகவலறிந்திருக்கவும் வேண்டும். என்ன பயிற்றுவிக்கப் பட்டாலும் திறமையைப் பணியில் காட்ட நேரும் போது நீங்கள் தான் மேற்பார்வையிட வேண்டும், விளைவுகளுக்கு நீங்கள்தான் பொறுப்பேற்க வேண்டும்.

பெரும்பாலான பயிற்சி, பணியிடையிடையே அளிக்கப்படுகிறது. இங்கு விவரிக்கப்பட்ட ஒரு முறை, பணி அட்டவணை முறையாகும். (அல்லது பணிக் கூறுபாடாகும்).

பணி அட்டவணை என்றால் என்ன?

ஒரு வேலையை உருவாக்கும் பல்வேறு நிலைகளையும் முறையாக வரிசைப்படுத்துதல். அது தரத்தை விளக்குவதுடன், விலைமதிப்பற்ற கற்பிக்கும் கருவியாகவும் பரவலாக ஒப்புக் கொள்ளப்பட்டுள்ளது. பணிவிவரக் குறிப்புக்கு அது ஒரு துணை இணைப்பாகப் பணி நிகழும் இடத்தில் அது பயன்படலாம்.

பணி அட்டவணைகள் பயன்படுத்தப்படும்போது

— வாய்மொழி அறிவுரைகள் திரும்பத் திரும்பக் கூறப் படவேண்டாம்.

— மேற்பார்வையாளரின் சொந்தப்பணியில் இடையீடுகள் குறைக்கப்படும்.

— கற்கும் நேரம் குறையும்.

— தரப்படுத்தப்பட்ட வழிமுறைகள் கற்பிக்கப்படும்.

— தவறுக்கான காரணங்கள் உடனடியாக அடையாளம் காணப்படும்.

— பணியின் ஒவ்வொரு நிலையும் தனித்தனியாகவும், சரியான வரிசை முறையிலும் கற்பிக்கப்படும்.

பணி அட்டவணைகள் இரு இணைக்கும் பகுதிகளாகத் தயாரிக்கப்படும்.

நடவடிக்கைகள்	குறிப்புகள்
பணியை ஒவ்வொரு நிலையிலிருந்தும் முன்னேற்றத்திற்குக் கொண்டு வருவன	ஒவ்வொரு நடவடிக்கையின்போதும் கவனிக்கப் படவேண்டிய சிறப்பு அமிசங்கள்

பெரும்பாலானவற்றில் ஏன் ஒவ்வொரு நிலையும் தேவை என்பதை விளக்கும் மூன்றாவது பகுதியும் உதவியாக இருக்கும்.

பணி அட்டவணை தயாரிப்பது எப்படி?

அ) அப்பணியில் முழுப்பரிச்சயம் உடைய ஒருவரால் அது தயாரிக்கப்படுவதை உறுதிப்படுத்தவேண்டும்.

ஆ) எல்லா நடவடிக்கைகளையும் சரியான வரிசை முறையில் பட்டியலிடவேண்டும்

வினாக்கள்: இந்த நடவடிக்கை தேவையா?

இது பணியை முன் நடத்திச் செல்கிறதா?

இது அடுத்ததாக வரக்கூடிய முறையான நிலையா?

இது ஒரே நிலையில் அதிகமான பளுவை சுமக்கச் செய்கிறதா?

எழுத்துக்களைவிட ஒரு படம் (நிழற்படம் அல்லது வரைபடம்) அதிக உதவியாயிருக்குமா?

இ) ஒவ்வொரு நடவடிக்கையையும் ஆதரிக்க குறிப்புகள் தயாரிக்கவும்.

வினாக்கள்: இக்குறிப்பு அவசியமானதா?

இது இல்லாமல் இந்நடவடிக்கையை முறையாக மேற்கொள்ள இயலுமா?

இது முழுமையானதா?

பாதுகாப்புப்பற்றிக் கருதலுக்குள்ளானதா?

'ஏன்' என்ற வினா விளக்கப்படவேண்டுமா?

எ-டு:-

கடைசல் எந்திரப் பலகையில் அனுபவம்பெற்ற தொழிலாளருக்குத் தயாரிக்கப்பட்ட பணி அட்டவணையின் ஒரு பகுதி கீழே உள்ளது. ஆனால் புதிதாகப் பணியேற்கும் தொழிலாளருக்கு ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்கும் விளக்கமான தனி அட்டவணைகள் தயாரிக்கப் படவேண்டியிருக்கும்.

நெல்சன் பட்டறை

பணி: ஓட்டத்தடைத்தட்டு அமைப்பு

நடவடிக்கைகள் —என்ன செய்யவேண்டும்	குறிப்புகள் —என்ன தெரியவேண்டும்
1. இடுக்குதல்	நான்கு புறமும் இடுக்கவும்
2. குறியிடுதல்	குறைந்த வேகத்தில் செய்யவும்
3. துளைக்கு மையப்படுத்தல்	கோணப்படுத்தி இரட்டைத் தாங்குதல் அளிக்கவும்
4. துளையிடல்	சீராக அழுத்தவும் செதுக்கிய வற்றை அகற்ற மேலெடுத்து மீண்டும் தெளிவாகத் துளை யிடவும்
5. புரட்டுதல்	
6. துளையைப் பெரிதாக்கல்	ஒரே அளவாகவும் மெதுவாகவும் செய்யவும்
7. துளைக்கு மூடியிடல்	போதிய இருப்புக்கு உறுதி செய்யவும்

பணிப்பட்டியலைப் பயன்படுத்தி கற்பிப்பது எப்படி?

பணிப் பட்டியலை ஒரு தொழிலாளியிடம் கொடுத்துவிட்டு அவர் தவறில்லாமல் பணியைச் செய்து விடுவார் என்று எதிர்பார்க்க முடியாது. ஒரு தகுதியுள்ள பயிற்சியாளரால் அவர் பயிற்சியளிக்கப்பட வேண்டும்,

(அ) பணியில் ஓர் ஆர்வத்தைத் தோற்றுவிக்கவும்,

— நீங்கள் பரபரப்பின்றி இருப்பதுடன் அவரையும் இருக்க விடுங்கள்.

— இந்தப்பணி எப்படி அவசியமானதென்று அவருக்கு அறிவுறுத்துங்கள்.

(ஆ) பணியை விவரிக்கவும்.

— பணி என்ன என்பதைக் கூறவும்

— அதுபற்றி அவருக்கு என்ன தெரியும் என்பதைக் கண்டு கொள்ளவும்.

— நீங்கள் எப்படி அதைச் செய்கிறீர்கள். என்பதைக் கவனிக்கச் செய்யவும்.

(இ) செய்முறையை நடத்திக் காட்டுதல்.

— பணிப்பட்டியலையோ, மற்ற குறிப்புகளையோ பயன் படுத்தவும்.

— தேவையான தகவலை ஒவ்வொரு படியாக விளக்கவும்

— கவனிக்க வேண்டிய கருத்துக்களுக்கு அழுத்தம் கொடுக்கவும்.

— எளிமையாக எடுத்துக் கூறவும். அவரால் புரிந்து கொள்ள முடியாத அளவுக்கு அதிகமாக எதையும் கூற வேண்டாம்.

— அவரைக் கேள்வி கேட்கச் சொல்லுங்கள்.

— மீண்டும் ஒருமுறை செய்து காட்டவும்.

(ஈ) அவருடைய பணியை அளவிடுங்கள்.

— அவர் பணியைப் படிப்படியாகச் செய்யட்டும்.

— அவர் தவறுகளைத் திருத்துங்கள்,

— அதை மீண்டும் செய்யச் சொல்லி, அவர் ஏன் அப்படிச் செய்கிறார் என்பதை விளக்கச் செய்யவும். (இது அவர் புரிந்துகொண்ட விவரத்தை வெளிப்படுத்தும் சிறந்த வழியாகும்).

— ஒவ்வொரு நிலையிலும் அவர் சரியாகச் செய்கிறாரா என்பதைச் சரிபார்க்கவும்.

— அவர் நன்றாகத் தெரிந்து கொண்டதை நீங்கள் தெரிந்து கொள்ளும் வரை திருப்பத் திரும்ப அதையே செய்யவும்.

(உ) குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் மறுபரிசீலனை செய்து அவரைப் பணியில் தொடர்ந்து பயிற்றுவிக்கவும்.

— அவரைப் பணி செய்ய விடுங்கள்.

— தேவைப்பட்டால் எப்படி உதவிகோருவது என்பதை அவருக்கு உணர்த்துங்கள்.

— நீங்களும் அவரும் நிறைவு பெறும் வரையில் தொடர்ந்து சரிபாருங்கள்.

ஒவ்வொரு நிலையும் அவசியமானதாகையால் அடுத்த நிலைக்குச் செல்வதற்கு முன் முதல் நிலை முழுமையடைய வேண்டும்.

பணியிடையளிக்கக்கூடிய இத்தகைய முறையானப் பயிற்சி உலகம் முழுவதிலும் சிறந்தது என்று மெய்ப்பிக்கப்பட்டுள்ளது. ஆனால், ஒவ்வொரு பயிற்சியிலும் தொழிலாளரிடம் முனைப்பு ஏற்படுத்தக்கூடிய வகையில் பயிற்றுவித்தல் அமைவது அவசியம். இரண்டு நபர்கள் ஒரே மாதிரியாகக் கற்றுக்கொள்வதில்லை. காட்டாக, வயதான தொழிலாளர்கள் தங்கள் பயிற்சியைத் தங்களுடைய முந்தைய அனுபவங்களோடு இணைத்துப் பார்ப்பார்கள். அவர்களுடைய சமூக வழக்கங்கள் மற்றும் பணிச் சூழ் நிலையிலிருந்த வழக்கங்களை இணைத்துப் பயில்வார்கள். இளைய தொழிலாளர்களைப் பொறுத்தவரை பயிற்சி ஒரு சவாலாக அவர்களுக்குத் தோன்றும்.

மனப்பாடம் செய்து பயிலக் கூடிய முறை, சிறந்த முறை யன்று. கற்பவன் தன்னைத்தானே சோதனை செய்துகொண்டு அடுத்த நிலைப் பயிற்சிக்குச் செல்வது சாலச் சிறந்ததாகும்.

நினைவில் கொள்ளக்கூடிய ஒன்றுண்டு புதிய தொழிலாளி பணியில் எத்தகைய தரத்தைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டுமோ அதனைக் கடைப்பிடிக்கத் தவறக்கூடாது. இதை அவருக்கு அறிவுறுத்த வேண்டும். பயிற்சியின் மூலம் வேகத்திறனை அடைந்து விடலாம். ஆனால் தரத்தை அடைவதில்லை. ஆகவே ஆரம்பத்திலிருந்து தர உணர்வு ஏற்படுத்தப்படவேண்டும்.

(இ) பயிற்சியின் விளைவுகளைப் பரிசீலித்தல்

பயிற்சி என்பது பணச்செலவு மிக்கதாகையால் நீங்களும் உங்கள் மேலதிகாரியும் பயிற்சியின் மூலம் இலக்குகளை அடைய வகை செய்யலாம் என்பதை நிறைவு செய்து கொள்ளவேண்டும். ஒவ்வொரு பயிற்சியையும் ஆரம்பிப்பதற்கு முன்னதாகவே "இப்பயிற்சியின் முடிவில் இத்தொழிலாளர் .... ஐ செய்வதற்குத் தகுதிப் படைத்தவராக மாறுவார்'' என்பதைத் தெளிவாக விளக்கம் செய்ய முற்படுவது விரும்பத்தக்கதாகும். இதை உங்களால் காரணத்தோடு விளக்கமுடியவில்லை என்றால் நீங்கள் இதைத் தொடரவேண்டுமா என்ன?

பயிற்சி முடிவுற்றதும், அதில் தொடர்புள்ளவர்களிடமும் உங்கள் மேலதிகாரியிடமும் அதன் விளைவுகளைப் பற்றி விவாதிக்க வேண்டும். இப்பயிற்சியால் விளைந்த புதியத் திறனை முறையாகப் பயன்படுத்த வேண்டும் என்பதுமட்டுமன்றி இப்பயிற்சியில் விடுபட்டுப்போன தேவைக்கூறுகள் எவை என்பனவற்றையும் இதனால் கண்டுகொள்ள இயலும். இது அடிக்கடி நடைபெறக்கூடிய ஒரு நிகழ்ச்சியாகும்.

பயிற்சியில் தொடர்புள்ளவர்கள் அவர்களது பயிற்சியால் உற்சாகமடைவது வழக்கம். அதற்கு மேலும் ஆதரவு கொடுத்து இன்னும் கூடுதலான அறிவாற்றலையும், திறமையையும் பெற ஊக்குவிக்க வேண்டும்.

(ஈ) பயிற்சி ஆவணங்கள்

உங்கள் நிறுவனத்தில் பயிற்சிபற்றிய ஆவணங்களைப் பராமரிக்க ஒரு சரியான முறையைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டும். அதை நீங்களும் பின்பற்ற வேண்டும் எனினும் உங்கள் பிரிவிலுள்ள பணியாளர் பயிற்சிபற்றிய எளிய குறிப்பு ஒன்றை வைத்திருப்பது பயனுடையதாயிருக்கும். இதைக் கீழ்க்கண்டவாறு தனித்தனியாக அட்டைகளில் பராமரிக்கலாம்.

பெயர்: பதவி:
பணியில் சேர்ந்த நாள் :

தேதி	தேவையான பயிற்சி	அளிக்கப்பட்ட பயிற்சி	தேதி	பயிற்சி யாளர்	குறிப்புரை

3) வளர்ச்சிக்கும், பணி உயர்வுக்கும் பணியாளரை மேம்படுத்தல்

குழுப்பணி என்றால் என்ன? விளையாட்டு அணியைப் போன்று இதில் கீழ்க்கண்டவை அடங்கும்:

— தனித்திறமை படைத்த விளையாட்டு வீரர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தலும், வளர்ச்சி பெறச் செய்தலும்.

— முழு அணிக்கும் நன்மை பயக்கும் வகையில், விளையாட்டு வீரர்களின் தனித்தன்மையைச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்தும் வகையில் சரியான நிலைகளில் நிறுத்துதல்

— அணிக்குச் சிறந்த முடிவுகளை ஏற்படுத்தும் வகையில் தந்திரங்களை உருவாக்குதல்

— ஒவ்வொரு ஆட்டக்காரரும் அணியின் ஆட்டமுறைத் திட்டப்படி விளையாடுகிறார்களா என்பதைச் சரி பார்த்தல்.

— ஆட்டக்காரர்களுக்குத் தங்களுடைய தனித்திறமையை வளர்த்துக்கொள்ள வசதிகளும் வாய்ப்புகளும் ஏற்படுத்தித் தருதல்.

உங்கள் பகுதியிலுள்ள ஒவ்வொருவரும் உங்கள் அணியின் ஆட்டக்காரருக்கு ஒப்பாகக் கருதப்பட்டால், நிச்சயமாக ஒவ்வொருவருக்கும் சிறப்பான பங்கும், பணியும் காத்திருக்கின்றன. ஆனால் பெரும்பாலான மேற்பார்வையாளர்கள் தங்களுக்குக் கீழுள்ளவர்களை-குறிப்பாக இளைய தலைமுறையைச் சார்ந்த புதிய தொழிலாளரை அல்லது பட்டதாரி இளைஞர்களை மிகவும் குறைத்து மதிப்பிடுகின்றனர் அவ்வாறே நாற்பது வயதுக்கு மேற்பட்ட முதிய தொழிலாளரை மறுபயிற்சிக்கு அனுப்புவது குறித்தும் தவறான மதிப்பீடே நேருகிறது. இத்தகைய மேற்பார்வையாளர்கள் தனிப்பயிற்சிபெற்ற தொழிலாளர்களைப் புதிதாகச் சேர்க்க விரும்புகின்றனரேயன்றி அவர்களிடமுள்ள தொழிலாளர்களிடம் மறைந்து கிடக்கும் திறமைகளை வெளிக்கொணர முயல்வதில்லை. இத்தகையவர்சளது மேற்பார்வை பயன்தராது.

கோதே என்ற செர்மானிய எழுத்தாளர், கீழ்க்கண்ட கருத்தைச் சுருங்கக் கூறியுள்ளார்:

"ஒரு மனிதன் அவன் இருக்கும் நிலையை வைத்து நடத்தப்படுவானானால் அவன் அந்நிலையிலேயே இருப்பான். ஆனால் அவன் எப்படிப்பட்ட நிலையை அடையமுடியுமோ அல்லது அடைய வேண்டுமோ அந்த நிலையில் நடத்தப்படுவானானால் அவன் அந்நிலையை அடைந்தே விடுவான்."

உங்கள் பணியாளர்களை வளர்ச்சியுறச் செய்தற்குப் பல வழிகள் உள்ளன. பணிகளைச் சுழல் முறையில் பகிர்ந்தளிக்கலாம். அதிகாரப் பகிர்வையும் அளிக்கலாம்.

பணிச்சுழற்சி எனப்படுவது பணியாளர்களை ஒரு பணிக்கு மேலான பணிகளில் பயிற்சியளிப்பதாகும். இது குறித்துப் பணித்திறன் அட்டவணை என்ற தலைப்பில் முன்னமேயே விவரிக்கப்பட்டுள்ளது. யாராவது ஒருவர் பணிக்கு வரவில்லையென்றால் உடனே நீங்கள் அந்தப் பணியைச் செய்ய முயலக் கூடாது நீங்கள் அங்குப் போய்விட்டால், உங்கள் பணியைச் செய்ய யாரும் இருக்க மாட்டார்கள். அதைவிட முதன்மையான பணிகளெல்லாம் பாதிக்கப்படும்.

தற்போது பார்க்கும் பணியை ஒருவர் திறம்படச் செய்யாத வரையில், அவரை வேறு பணிக்கு மாற்றக் கூடாது. பணித்தன்மை மாறுவதாலும் பணியாளர்கள் பணிகளைக் கற்க மாறுபட்ட வேக நிலையில் உள்ளதாலும் அடிக்கடி அவர்களை மாற்றும் நிலையைத் தவிர்க்க வேண்டும். ஆனால், ஒவ்வொரு பணியிலும் ஒன்றுக்கு மேல் பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் இருப்பது அவசியம்.

அதிகாரப்படுத்துதல் என்பது பணியாளர்களுக்குப் பொறுப்பையும் அதிகாரத்தையும் வழங்கி, பணியின் ஒவ்வொரு விவரத்தையும் கையாள வாய்ப்பளித்துத் திரும்பவும் தகவலறி விக்கும் கடமையை ஏற்படுத்துவதாகும் அதிகாரப் பகிர்வால் பணி யாளர்கள் ஒரு சவாலான பணியைச் சந்திக்கத் துணிவையும் தங்களால் என்ன செய்ய இயலும் என்பதைக் காணவும் வாய்ப்பைப் பெறுகின்றனர். பொறுப்புகளைப் பகிர்ந்தளிக்கும் போது ஒவ்வொருவரும் பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களில் சோதனைக் குள்ளாவதுடன் திறமையையும் நம்பிக்கையையும் வளர்த்துக் கொள்கிறார்கள். நீங்கள் இதைச் செய்யாவிட்டால் அவர்களிடம் மறைந்துள்ள திறமைகளை நீங்கள் அறிய இயலாமலே போய் விடும்.

நீங்கள் உங்கள் பிரிவின் ஒட்டு மொத்தத் திட்டங்களையோ கட்டுப்பாட்டையோ, ஒழுங்கு நடவடிக்கையையோ, பணியமர்த்தல் குறித்த பரிந்துரைகளையோ, பணியாளர் குறித்த ஆலோசனை களையோ அதிகாரப் பகிர்வு அளிக்கக் கூடாது இவற்றுக்கப்பால் நீங்கள் மற்றப் பொறுப்புகளைப் பொறுப்புணர்வு ஏற்படும் வகை யில் ஒப்படைக்கலாம். எடுத்துக் காட்டாக,ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்கு வாலாய நடவடிக்கைகள் ஏற்படுத்தப்படுமானால் அதற்கான பொறுப்புகள் அதிகாரப்படுத்தப்படும். கீழ் நிலையில் உள்ள திறமைமிக்க ஒருவரை இத்தகைய பணிகளுக்கு அதிகாரப்படுத்த லாம். இதை ஒரு வழிகாட்டும் நெறியாகக் கொள்ளலாம்.

ஒரு பணியை நீங்கள் மற்றொருவரிடம் ஒப்படைத்து அதிகாரப்படுத்தும்போது அது எப்படி நடந்தாலும் அதற்கு நீங்கள் பொறுப்பேற்கிறீர்கள். அதிகாரப் பகிர்வு என்பது ஒரு நம்பிக்கைக்குரிய செயலாகும் சிலர் தவறுகள் செய்யலாம். சிலர் நீங்கள் செய்யும் முறையில் அல்லாமல் வேறு வகையில் அதைச் செய்யலாம். நீங்கள் அவர்களைப் பயிற்சியளித்து, தன்னம்பிக் கையும் தகுதியும் பெறச் செய்து, தேவைப்படும்போது உங்களுக்கு உதவிபுரியும் நிலையில் வைத்திருக்க வேண்டும். இளைய

தொழிலாளர்களுக்கு அதிகாரப் பகிர்வளித்து அவர்கள் திறமையைப் பயன்படுத்திக்கொள்ளும் அதே சமயம் முதிய தொழிலாளர்களிடம் மறைந்து கிடக்கும் திறமைகளை வெளிக் கொணரும் வகையில் புதிய பயிற்சிகள் அளிக்கலாம் அதிகாரப் பகிர்வுக்குத் துணிவு தேவை. இது உங்களுடைய தன்னம்பிக்கைக்கு ஓர் அளவு கோல். நீங்கள் தெளிவான இலக்குகளை நிருணயித்து, முன்னேற்றம் குறித்து, காலமுறை தவறாமல் அறிக்கைகள் பெற வேண்டும்.

உங்கள் பிரிவிலுள்ளோருக்குத் திறமைகளை உங்களால் வளர்க்க முடியவில்லையென்றால் நிருவாகம் உங்களை மட்டுமே திறமைமிக்க, அறிவாற்றலுடைய நபராகக் கருதும். உங்கள் இன்றியமையாமை கருதி உங்களைப் பணியில் உயர்த்த இயலாமல் போய்விடும்.

எப்படி அதிகாரப்படுத்துவது? ஒரு வழி:

அ) பிரிவில் செய்யும் பணிகளை அதன் அவசியம் கருதி வரிசைப்படுத்துங்கள். அதற்கான நேர அளவை நான்கு வார காலத்துக்குக் குறிப்பிடுங்கள்.

ஆ) இப்பணிகளில் எவற்றை நீங்களே செய்யவேண்டும் என்பதனைக் குறியுங்கள். நீங்கள் விரும்புகின்றீர்கள் என்பதற்காக மட்டும் ஒன்றைச் சேர்க்கக்கூடாது. இது கவனத்திற்குரியது.

இ) பிரிவிலுள்ள ஒவ்வொருவருக்கும் வாய்ப்பளிக்கும் வகையிலும் பயிற்சியளிக்கும் வகையிலும் ஒரு அமைப்பை உருவாக்குங்கள்.

ஈ) பின் தொடர்ந்து, தேவைப்படும் நிலையில் தனிப் பயிற்சி அளியுங்கள்.

உங்கள் பணிகளிலும் யாராவது ஒருவரையோ, சிலரையோ சில பணிகளில் பயிற்சியளித்து நீங்கள் இல்லாதபோது உங்கள் பொறுப்புகளை ஏற்று நடத்த வகைசெய்ய வேண்டும். நிருவாகம், பணிகள் சரிவர நடைபெறவேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கிறது. பணியாளர்களைப் பதவி உயர்வுக்குச் சோதிப்பதற்கு இது ஒரு வழியாகும்.

உங்கள் பணியாளர்கள் தன்முனைப்பினைக் காட்ட ஆதரவு அளியுங்கள். உங்களிடம் ஒருவர் ஒரு சிக்கலைக் கொண்டு வரும்போது, "உங்கள் நோக்கில் இதற்கு உங்கள் ஆலோசனை என்ன?" என்று கேட்டு, பின்னர் அதுபற்றி விவாதியுங்கள். தன்னம்பிக்கையை வளர்க்க இது உதவும்.

2. பணியில் பணியாளர்கள்

1. பணியாளர்களை நன்கு பணியாற்ற வைப்பது எது?

பணியாளர்கள் எதற்காக வேலை செய்கிறார்கள் என்று வினா எழுப்பினால் பதில் எளிதாயிருக்கும். பெரும்பாலானவர்களுக்குக் காரணம்-பணம், சிலருக்கு அது சமூக நட்புறவாயிருக்கலாம். மற்றவர்களுக்கு அது சொந்தக் குறிக்கோளாயிருக்கலாம்.

இக்காரணங்களுடன் வேறு சில காரணங்களுக்காகவும் ஒரு தொழிலாளர் வேலைக்கு வந்து அதில் நிலைத்திருக்கலாம். ஆனால், பணிகள் குறித்த நேரத்தில் முடிக்கப்படும் விதத்தில் கூடுதல் முயற்சி எடுக்க அவரைத் தூண்டுவது எது? அவரை நன்றாக வேலை செய்ய வைப்பது எது? இதற்கான பதில்கள் நபருக்கு நபர் வேறுபடும். ஆனால், பொதுவாகக் கீழ்க்கண்டவற்றை உள்ளடக்கும்.

— பயனுள்ள ஏதாவது செய்யவேண்டும் என்ற குறிக்கோள். "என்னுடைய பணி ஆர்வம் தரக்கூடியது; பலதரப்பட்டது. நான் எனது குழுவில் ஓர் அங்கம். இந்தப் பணி ஏன் அவசியமானது என்பதைப் புரிந்து கொண்டுள்ளோம். இதற்கு விதிக்கப்பட்டுள்ள தரம் நியாயமானதாகும்.

— ஒருவருடைய பங்கினை ஆற்றல் - பங்கு கொள்ளல். "எனது குழுவில் மற்றவர்கள் என்னைச் சார்ந்துள்ளனர் எனது ஆலோசனைகள் கேட்கப்படுகின்றன. மேலதிகாரி எங்களிடம் எல்லாவற்றையும் விவாதிக்கிறார்."

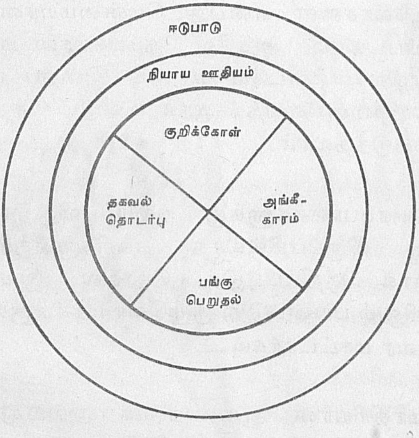
— சிலவற்றிற்காகக் காத்திருத்தல் — அங்கீகாரம். "அவர்கள் என்னை ஒரு மனிதனாக மதிப்பதுடன், நான் செய்யும் செயல்களையும் அங்கீகரிக்கின்றனர். எனது நல்ல வேலைக்குப் பாராட்டும் இடையூறு நேரும்போது ஆதரவும் அளிக்கின்றனர். என்னை எங்கள் குழுவின் ஓர் அங்கமாக உணர்கிறேன்"

— என்ன நடைபெறுகிறது என்றறிய—தகவல் தொடர்பு. "நான் என்ன செய்கிறேன். எங்கே தக்கவனாயிருக்கிறேன். என்ன நடைபெற்றுக்கொண்டுள்ளது, ஏன் நடைபெறுகிறது என்பதெல்லாம் அறிவேன். மாறுதல்கள் குறித்து எங்களிடம் முன்னதாகவே விவாதிக்கப்பட்டு எங்கள் ஆலோசனைகள் கோரப்படுகின்றன."

— ஆடம்பர வாழ்க்கையை நடத்த—நியாயமான ஊதியம், "என்னுடைய ஊதியம், எனது பணிக்குத்தேவையான திறமை, பணிச்சூழல், சிறப்புத்தன்மை ஆகியவற்றிற்கும் எனது முயற்சிகளுக்கும், மற்றவர்களின் பணிக்கான ஊதியம் ஆகியவற்றிற்கும் ஏற்றவாறு சரியான முறையில் உள்ளது."

உங்கள் தொழிலாளர்களில் ஒவ்வொருவரும் இதைச் சொல்லுகின்றனரா? இல்லையென்றால் அதுபற்றி நீங்கள் ஏதாவது செய்ய வேண்டுமா?

உங்கள் பிரிவு, பணியில் பெருமையடைய வேண்டுமானால் உற்பத்தித் திறனை அதிகரிக்க வேண்டுமானால், பணியில் சிறந்த வழிகளைத் தேட முயல வேண்டுமானால், பிரிவிலுள்ள ஒவ்வொருவரும் தாங்கள் தொடர்வது இதற்காகத்தான் என்பதை உணர வேண்டும்.



மனிதர்கள் தாங்கள் பங்கேற்பவற்றை ஆதரிப்பார்கள். அவர்கள் முயற்சிக்கின்ற குறிக்கோள்களுக்காகவும், சவால்களைச் சந்திப்பதற்காகவும் அவர்கள் முன்வருவார்கள். இவற்றைப் பெறுவது உங்களுடைய தொடர்ச்சியான பொறுப்புகளாகும்.

2. அறிவுரைகள் வழங்குதல் அல்லது ஆணையிடுதல்.

நீங்கள் தொடர்ந்து தகவலனுப்பிக் கொண்டும் சரிபார்த்துக் கொண்டும், கட்டுப்படுத்திக் கொண்டும் இருப்பீர்கள். நேரடிக் கட்டளைகளுக்கும், வேண்டுகோள்களுக்கும், பரிந்துரைகளுக்கும், பணியழைப்புகளுக்கும் முறைகள் மாறுபடும். பணியில் ஈடுபட்டுள்ள தொழிலாளருக்கு எந்தச்சந்தர்ப்பத்தில் எந்த முறை சிறந்தது என்று நீங்கள் தீர்மானித்து முடிவு செய்ய வேண்டும்.

ஒரு கட்டளை அல்லது நேரடி ஆணை என்பது ஒருவழித் தகவல். அதன் பொருள் மிகவும் தெளிவாக இருந்தால் உடனடி நடவடிக்கை விளையும். பெரும்பாலும், குரலின் ஓசையளவைப் பொறுத்துத்தான் செயல்கள் நடைபெறுகின்றன ஆனால், ஓர் உணர்ச்சிவசப்படக்கூடிய நபர், இதற்கு எதிர்ப்புத் தெரிவிக்கலாம், கட்டளையை அசட்டை செய்யலாம்.

ஒரு வேண்டுகோள் என்பது மிகவும் நட்புறவுடையது. சாமர்த்தியமாக ஒத்துழைப்பை விளைவிப்பது. முதிய மற்றும் அனுபவமிக்க தொழிலாளர்களையும், தன்னம்பிக்கை இல்லாத நபர்களையும் சமாளிக்க இது மிகவும் பயன்படும்.

ஓர் ஆலோசனை என்பது, மென்மையான வேண்டுகோள். இது மறுக்கப்படலாம். ஆகவே, நம்பகமான மற்றும் அனுபவம் வாய்ந்த தொழிலாளரிடையே மட்டும் இதைப் பயன்படுத்தலாம் அல்லது தன்முனைப்பைத் தூண்டிவிடும் சந்தர்ப்பங்களிலும் இதைப் பயன்படுத்தலாம்.

தன்முனைப்பாளர்களுக்கு அழைப்புவிடுத்தல் என்ற முறை கடினமான, விருப்பமில்லாத பணிகளுக்கும், எங்கு ஒரு தொழிலாளரைக் குறிப்பிட்டுச் சொல்ல இயலாதோ அந்தச் சந்தர்ப்பங்களிலும் பயன்படும். குழுவொழுக்கம் குறைவாயிருந்தால் யாருமே முன்வர மாட்டார்கள்.

எந்த மாதிரியான ஆணைகளை அல்லது அறிவுரைகளை நீங்கள் பெறுவதற்கு விரும்பமாட்டீர்களோ அதை நீங்கள் மற்றவர்களுக்கும் பயன்படுத்தக் கூடாது. இதுவே எளிய அளவுகோல், உங்களுடைய சொந்த உணர்ச்சிகளையும் பாதிப்புகளையும் கருத்தில் கொள்ளுங்கள்.

3. குறைகளையும் குற்றச்சாட்டுகளையும் கையாளுதல்

குறை என்பது குற்றம் சுமத்துபவரின் மனநிலையின்படி நியாயமற்ற நடவடிக்கைகள் அல்லது நிலைமைகளைக் குறிப்பதாகும். அவர் தனக்குக் குறை இருப்பதாகக் கற்பனை செய்து கொண்டிருந்தால்கூட, அவருக்குக் குறை இருப்பதாகத்தான் கொள்ள வேண்டும்.

உங்கள் பணியாளர்களில் ஒருவருக்குக் குறையிருந்தாலோ, குறை இருப்பதாக நீங்கள் சந்தேகித்தாலோ நீங்கள் விரைந்து செயல்பட வேண்டும். உரிய இடத்திலும் உரிய நேரத்திலும் செயல்பட்டால் பெரும் நெருப்பையும் ஒரு குவளை நீரினால் அணைத்து விட முடியும். சிறிய பிரச்சினைகளைக் கவனித்துக் கொள்வீர்களானால், பெரிய பிரச்சினைகள் தோன்றவே மாட்டா. ஒரு குறையைக் கையாள நான்கு அடிப்படை நிலைகள் உள்ளன.

(அ) திறந்த மனத்துடன் காதுகொடுத்துக் கேளுங்கள்.

— குறைகள் மிகச் சிறியனவாகத் தோன்றினாலும் கூட, பொறுமையாகக் கேளுங்கள்.

— அவரளிக்கும் விவரத்தை முழுமையாகக் கூறும்படி உற்சாகப்படுத்துங்கள்.

— பெருந்தன்மையாக ஆராயுங்கள்: ''ஏன் நீங்கள் அப்படி எண்ணுகிறீர்கள்?'' அல்லது ''அந்த வழியில் அது நிகழ்ந்ததாக ஏன் எடுத்துக் கொள்கிறீர்கள்?'' என்பது போலக் கேளுங்கள்.

— உரையாடுங்கள்; ஆனால், வாதம் செய்யாதீர்கள்.

— அவசியம் மிகுந்த அறிகுறிகளைக் காண முயலுங்கள், அவை முதலானவையாகவோ, மிகவும் தெளிவானவையாகவோ இருக்க வேண்டுமென்பதில்லை.

— ஒன்றைக் கவனியுங்கள். -சில சமயங்களில் அவர் தமது குறைகளை வார்த்தைகளில் கூறமாட்டார்,

ஆ) எல்லா உண்மைகளையும் பெறமுயலுங்கள்.

— தம்முடைய குறையை மறுமுறையும் கூறவிடுங்கள்.

— எச்சரிக்கையாகக் கேள்விகள் கேட்டு அவர் கூறும் உண்மைகளுக்கும், கருத்துக்களுக்கும் வேறுபாடு காணுங்கள்.

— மற்றவர்களிடமும் பேசுங்கள்; தேவைப்பட்டால் ஆவணங்களையும் பரிசீலனை செய்யுங்கள்.

— தேவைப்பட்டால் உங்கள் மேலதிகாரியிடமும் நிலைமையை விவாதியுங்கள்.

— திடீர் முடிவுகளை எடுத்து விடாதீர்கள்.

இ) உடனடியாகவும், நியாயமாகவும் நடவடிக்கை எடுங்கள்.

— முதலில் கேளுங்கள்.

— இது என்னுடைய பொறுப்பா?

— நடவடிக்கை எடுக்க எனக்கு அதிகாரமிருக்கிறதா?

— இதை நானே கையாண்டுவிடமுடியுமா?

அல்லது

நான் என்ன பரிந்துரைக்கவேண்டும்?

— என்ன தொடர்நடவடிக்கை தேவைப்படும்?

—பின்னர்:

— பட்டறை முன்னாளிடம், நீங்கள் அதிகாரப்படுத்தப் பட்டிருந்தால் இது குறித்து விவாதிக்கவும்.

— நடவடிக்கையில் தாமதம் வேண்டாம். உங்கள் அதிகாரத்தில் ஏதாவது செய்யக்கூடியதை மற்றொருவரிடம் ஒப்படைக்க வேண்டாம்.

— அவர்மீது குற்றமில்லையென்று கருதினால் அவரைக் காப்பாற்ற முயலுங்கள்.

— உங்களால் ஒரு முடிவு எடுக்க இயலாதெனில் அதைச் சொல்லிவிடுங்கள்; காரணத்தையும் கூறுங்கள். பிரச்சினையை மேல்மட்டத்திற்கு அறிவித்தீர்களானால் எல்லா உண்மைகளையும் கூறுங்கள், உங்கள் கருத்துக்குச் சாதகமானவற்றை மட்டுமே கூறாதீர்கள்.

— உங்களுடைய பதில் "முடியாது" என்றிருக்குமானால் காரணங்களைக் கூறுங்கள்.

— சந்தேகத்தால்ஏற்படும் சாதகத்தை அவருக்கு அளிக்கத் தயாராயிருங்கள்.

— உங்களுடைய முடிவை வலியுறுத்த உங்கள் அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தாதீர்கள்.

— அவசரமாக சிந்திக்காமல் நடவடிக்கை எடுக்காதீர்கள் நீங்கள் செய்யப் போவதை மட்டுமன்றி அதனால் ஏற்படக் கூடிய விளைவுகளையும் எண்ணிப் பாருங்கள்.

(ஈ) தொடர் நடவடிக்கை

— நீங்கள் எடுத்த நடவடிக்கை சரிதான் என்பதையும் விளைவுகள்மீது மட்டுமன்றி அவற்றிற்கான காரணங்கள் மீதும் நீங்கள் பரிசீலனை செய்ததை உறுதிப் படுத்துங்கள்.

— நிறைவளிக்கும் வகையில் நீங்கள் தீர்த்து வைத்த குறைகளையும் மற்றவர்களிடம் ஆலோசனை கேட்டவற்றையும் உங்கள் மேலதிகாரிகளுக்கு அறிவியுங்கள்,

குறைகள், நீங்கள் பட்டறை முன்னாளிடமும், தொழிற்சங்கப் பேராளர்களிடமும் கொண்டுள்ள நல்லுறவைச் சோதிக்க வல்லன. இரு சார்பிலுமே செய்ய வேண்டிய பணிகள் உண்டு. உறுதியாகவே இருப்பதென்பது நல்ல வழியல்ல. மனந்திறந்த பேச்சு மூலம் உணர்ச்சிவசப்படாமல் உண்மைகளை அறிந்து அமைதியாகப் பிரச்சினையைக் கையாள்வீர்களானால், உரிய மரியாதையையும் நல்ல முடிவுகளையும் அடைய முடியும் உங்களுடைய நடவடிக்கைகள் பிரச்சினைகள் மீது ஒளி காட்டக்கூடியதாக இருக்க வேண்டுமே தவிர, வெப்பமூட்டுவதாக இருக்கக் கூடாது.

4. ஒழுங்கைப் பராமரித்தல்

இது பற்றிப் 'பணியாளர்களைத் திருத்துவது எப்படி?' என்றும் தலைப்பிட்டு எழுதலாம். நீங்கள் முன்னேற்றத்தைக்காண முயல வேண்டுமே தவிர, தண்டனையளிக்க முயலக் கூடாது.

ஒழுங்கைப் பராமரிக்க இரண்டு வழிகள் உள்ளன:

அ) ஆக்க முறை

— தொழிலாளரைச் சரிப்படுத்தி, நெறிப்படுத்திச் செல்லல்.

— உருப்படியான உதவி அளித்தல்

— சரியான பணிப்பழக்கங்களை வளர்த்தல்

— ஒரு நபர் கெட்டபெயரின்றி தவறுகளைத் திருத்திக் கொள்ளச் செய்தல்.

ஆ) அச்சமுறை

— அதிகாரம் மூலமும் அச்சுறுத்தல் மூலமும்விளைவுகளை ஏற்படுத்துதல்

— தண்டம், தண்டனை, அச்சம் ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்தல்

பணியாளர்கள் தங்கள் நிலை என்ன என்பதை அறிய விரும்புகின்றனர். அறிய உரிமையும் பெற்றுள்ளனர். ஆகவே விதிகள் என்ன என்பது அவர்களுக்குத் தெளிவாக்கப்பட வேண்டும். இந்த நிலையை ஏற்படுத்திக் கொடுத்தால்தான் ஒழுங்கு என்பது ஏற்றுக்கொள்ளப்படும்.

'வெப்ப அடுப்பு' விதி இங்கு வழிகாட்டும் நெறியாகக் கொள்ளப்படலாம். வெப்ப அடுப்பைத் தொட்டவுடன் ஒழுங்கு என்பது உடனடியாகவும், எச்சரிக்கையுடனும், ஒரே மாதிரியாகவும், நபர் வேறுபாடின்றியும் அமையும். ஆத்திரமோ, மற்ற உணர்ச்சிகளோ உதவுவதில்லை. காரணம்:

— உங்களுக்கு எச்சரிக்கை உண்டு—நீங்கள் அதைத் தொட்டால் என்ன நேரும் என்பதை அறிவீர்கள்.

— தண்டனை ஒரே மாதிரியானது—ஒவ்வொருவருக்கும் அதேவிதமான அனுபவம்தான் கிடைக்கும்.

— நபர் வேறுபாடில்லாத தண்டனை—ஒரு நபர் சுடப்படுவது அவர் யாராயிருக்கிறார் என்பதனால் அல்ல. அவர் அடுப்பைத் தொட்டதனால்தான்.

ஒழுங்கு என்பது செயலுடன் தொடர்புற்றிருக்கவேண்டுமேயன்றி, நபருடன் அல்ல. இது அவசியமான ஒன்றாகும்.

ஆனால், இது ஓர் உணர்ச்சி மயமான பகுதியாகும். உங்களுடைய மேலதிகாரியைக் கலந்து கொள்ளல் வேண்டும். இதனால் நீங்கள் உறுதிப்படுத்த வேண்டியவை:

— ஒழுங்கு நடவடிக்கை மேற்கொள்ள உங்கள் அதிகாரம் என்ன?

— நீங்கள் பட்டறை முன்னாளுடனோ, தொழிற்சங்கப் பேராளருடனோ ஒழுங்கு நடவடிக்கை குறித்து எந்த விதத்தில் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும்?

— ஒழுங்கு குறித்த ஒரு பிரச்சினையில் சிக்கல்கள் நேரும் போது நீங்கள் என்ன நடவடிக்கை மேற்கொள்ள வேண்டும்?

குறைந்த அளவு நீங்கள் செய்ய வேண்டியவை:

(அ) எல்லா உண்மைகளையும் சேகரித்து, சரி பாருங்கள்

(ஆ) ஒரு நிகழ்ச்சி நடைபெற்றதற்கான உண்மைக் காரணங்களைக் கண்டுபிடியுங்கள்.

(இ) விதிகள் சரியாகப் புரிந்து கொள்ளப்பட்டமையை உறுதி செய்யுங்கள்- ஒரு குறிப்பிட்ட சம்பவத்தில் உண்மைகள் மெய்ப்பிக்கப்பட்டால் அதற்கான ஒழுங்கு முறைக் கொள்கை என்ன என்பது உங்களுக்குத் தெரிந்திருக்கிறது என்பதை உறுதிப்படுத்துங்கள்.

(எடுத்துக் காட்டு) :

முதல் குற்றத்திற்கு — வாய்மொழி எச்சரிக்கை

2 - ஆவது குற்றத்திற்கு — எழுத்துவழி எச்சரிக்கை - தொழிற்சங்கப் பேராளருக்கு நகலுடன்

3 - ஆவது குற்றத்திற்கு — தற்காலிகப் பணிநீக்கம் அல்லது இறுதியானப் பணிநீக்கம்.

குறைகளைப் போலவே இங்கும் உடனடி நடவடிக்கை அவசியம். ஆனால், அது சரியான நடவடிக்கையாக இருக்க வேண்டும். அவ்வாறே தொடர் நடவடிக்கையும் பிரச்சினை தீரும் வரை எடுக்கப்பட வேண்டும்.

ஆனால், நடவடிக்கையில் அவசரப்படவோ, தங்களுக்குத் தோன்றிய வகையில் செயல்படவோ வேண்டாம். நீங்கள் என்ன செய்யவேண்டும் என்று திட்டமிட்டுள்ளீர்களோ, அதற்கு எல்லா வகையான மாற்று நடவடிக்கைகளையும் எண்ணிப்பார்த்து அதன் விளைவுகளையும் எண்ணிப்பாருங்கள். உங்களுடைய நோக்கம் சீர்திருத்துதல். இதுவே ஒருவகைப் பயிற்சியாகும்.

மேற்பார்வையிடுதலில் ஒரு அடிப்படைக் கொள்கை என்னவென்றால், திருத்தமின்றி ஏற்றுக்கொள்ளும் ஒவ்வொன்றுக்கும் நீங்கள் அங்கீகாரம் அளிக்கிறீர்கள்.

5. பிற இனத் தொழிலாளர்கள்

உங்களுடைய பணிக்குழுமத்தில் பலநாடுகளைச் சார்ந்த மனிதர்களும் இருக்கலாம்.

ஆகவே, பிரச்சினைகள் இரண்டு காரணங்களால் ஏற்படலாம்.

1) மொழிக்கோளாறு

— ஆங்கிலம் உலகத்திலுள்ள கடினமான மொழிகளுள் ஒன்று. தொழில் நுட்பம் குறித்த சொற்களோ, கடின அமைப்போ, கொச்சைத்தன்மையோ எதுவும் உதவி புரிவதில்லை.

நீங்கள் ஒன்றைப் 'புரிந்து கொண்டீர்களா?' என்று கேட்டால் 'ஆம்' என்றுதான் பதில் வரும். அதனால் உங்கள் செய்தியை அவர்கள் புரிந்துகொண்டதாக எண்ணிவிடமுடியாது. அது மரியாதைக்காகவோ ஈடுபாடு இல்லாமலோ கூறப்பட்டதாக இருக்கலாம். ''உங்களுக்கு உடல் நலமில்லையா?'' என்று கேட்டால், 'ஆமாம்' என்று பதில் வரும். இதன் பொருள் 'உடல்நலமில்லை' என்று தோன்றும். ஆனால், தான் நன்றாயிருப்பதாக எண்ணி ''ஆமாம்'' என்று கூறியிருக்கக்கூடும். எளிய சொற்களையும், சிறிய தொடரையும் பயன்படுத்துங்கள். பொறுமையாயிருங்கள். நீங்கள் சொன்னதை அவர் திரும்பக் கூறட்டும். அப்போதும் அவர் கூறியதன் பொருளை அவர் உணர்ந்திருக்கிறாரா என்பதை உறுதிப்படுத்திக் கொள்ளுங்கள். விளக்கப் படங்களையும், எழுதப்பட்ட சொற்றொடர்களையும் உபயோகியுங்கள். தேவைப்பட்டால் ஒரு மொழிபெயர்ப்பாளரைப் பயன்படுத்திக்கொள்ளுங்கள். அச்சிடப்பட்ட அறிவுரைகளோ அறிக்கைகளோ பலமொழிகளிலும் இருக்க வேண்டும். பலமொழிகளில் தயாரிக்கப்பட்ட பணி அட்டவணைகள் பணித் திறமையைப் பயிற்றுவிக்க மிகவும் உதவியாயிருக்கும்.

2. இன வேறுபாடுகள்

கலாச்சாரம் நாட்டுக்கு நாடு மாறுபடுமாதலால், எந்த வேறுபாடு பணியை அல்லது மனித உறவுகளை பாதிக்கிறது என்பதைப் புரிந்து கொள்ளவேண்டும். சில சந்தர்ப்பங்களில் பணியில் ஈடுபடுவதைவிட, குடும்ப நட்புக்கு முன்னுரிமை கொடுக்க நேரலாம். பணிக்கான நேரம் சில சந்தர்ப்பங்களில் சமூக வழக்கங் களுடன் ஒத்துப்போகாமல் இருக்கலாம். மேலும் பல்வேறு பிரச்சினைகள் தோன்றலாம்.

ஓரினமக்களே பெருங்குழுவாக இருந்தால், அவர்களில் ஒருவரை சந்திப்புக்குரிய நபராக அல்லது இடைத் தரகராகப் பயன்படுத்திக்கொள்வது மிகவும் உதவியாக இருக்கும். ஒவ்வொரு நபரையும் தனித்தன்மையுடன் கருதவேண்டும். அவருடைய கலாச்சாரப் பண்புக்கும் மதிப்புக்கும் மரியாதை அளிக்கவேண்டும். நட்புணர்வு, பொறுமை ஆகியவற்றைக் காட்ட வேண்டும்.

(6) தகவல் தொடர்பு-யாரிடமிருந்து யாருக்கு?

தகவல் தொடர்பு என்பது புரிந்துகொள்ளும் மனப் பாங்கினூடே பொருள் அல்லது கருத்தை மாற்றம் செய்தலாகும்.

நீங்கள் மேற்பார்வையாளராக வெற்றி பெறுவது என்பது எவ்வளவு சிறப்பாக நீங்கள் தகவல் தொடர்பு கொள்கிறீர்கள் என்பதைப் பொறுத்து அமையும்.

உங்களுக்கு என்ன தெரியும் என்பதோ, தொழில் நுட்ப அளவில் உங்களுக்கு எவ்வளவு தகுதி இருக்கிறது என்பதோ அவசியமல்ல. உங்கள் பணி மற்றவர்கள் மூலமாக பணிகளை முடிக்கச் செய்வதாகும். ஆகவே, நீங்கள் சக்திவாய்ந்த முறையில் தகவல்தொடர்பு கொள்ள வேண்டும். இத்தகையத் தொடர்பில் செய்தி என்பது நீங்கள் அவர்களுக்கு என்ன சொல்கிறீர்கள் என்பதல்ல; அவர்கள் என்ன கேட்டுப்புரிந்து கொள்கிறார்கள் என்பதுதான். ஆகவே, அவர்கள் சரிவரப் புரிந்துகொண்டதை உறுதி செய்ய, திரும்பத் தெரிவிக்கும் முறை தேவைப்படுகிறது. தொழில் தகராறுகள், வேலை நிறுத்தங்கள் ஆகியவற்றில் பெரும்பாலானவை-குறைந்தது மூன்றிலொருபங்காவது நேர்வ தற்குக் காரணம், தகவல் தொடர்பு பாதிப்பதுதான். தவறாகப் புரிந்துகொள்ளுதலால்குழப்பம், தவறுகள், வீண்கழிவு, விபத்துகள்

ஆகியவற்றிற்கு அடிகோலப்பட்டு, ஒருவருக்கொருவரிடையில் தடையைத்தோற்றுவிக்க வழி செய்யப்படுகிறது. தகவல் தொடர்புப் பிரச்சினைகள் மற்ற எல்லாவற்றையும்விட அதிக சங்கடங்களை மேற்பார்வையாளர்களுக்கு ஏற்படுத்துகின்றன.

சிறந்த தகவல் தொடர்புக்கு உங்கள் பொறுப்பு மூன்று வழிகளில் உள்ளது:

1. நிருவாகத்திற்கு: அறிந்த உண்மைகளை வைத்துத் தான் முடிவுகள் மேற்கொள்ளப்படுவதால் உங்கள் மேலதிகாரி கீழ்க்கண்டவற்றில் முழுமையான தகவலை உங்களிடமிருந்து எதிர்ப்பார்க்கிறார்:

— அவர் தயாரிக்க வேண்டிய அறிக்கைகள் அல்லது மேற் கொள்ளவேண்டிய முடிவுகள் குறித்து.

— வாக்குவாதத்திற்கு உரிய பிரச்சினைகள்.

— போக்குகள், மனப்போக்குகள், குழுவொழுக்கம்.

2. தொழிலாளருக்கு: அவர்களைப் பாதிக்கக்கூடிய ஆர்வங்காட்டக்கூடிய எல்லாவற்றிலும் எல்லாக் காலங்களிலும் தகவலை எதிர்ப்பார்க்கின்றனர். ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் உங்கள் பகுதிக்கும் நிறுவனத்துக்கும் ஒரு பொதுத் தொடர்பாளர். தான் அதில் ஓர் உறுப்பினர் என்ற உணர்வு அவருக்கு இருக்கும் வரைதான் அதன் உறுப்பாவார். என்ன நடைபெற்றுக் கொண்டிருக்கிறது என்பதை அறியக்கூடிய தேவை எல்லோருக் குமே முக்கியமான ஒன்றாகும்.

3. உங்களை ஒத்த பிற மேற்பார்வையாளருக்கு: உங்கள் பகுதி என்பது, விரிந்த நடவடிக்கைகளின் ஒரு கூறாகும். மொத்த நோக்கம் நிறைவேற வேண்டுமானால், எல்லாப்பகுதிகளும் இணக்கமுடன் பணியாற்றி தகவலைப் பகிர்ந்துகொள்ளவேண்டும்.

அதே நேரத்தில் உங்கள் நிருவாகமும் தொழிலாளரும் பிற மேற்பார்வையாளரும் இதே பொருள்கள் குறித்து உங்களுடன் தகவல் தொடர்புகொள்வார்கள். அப்போது உங்களுடையப் பணி, கேட்டுக்கொண்டிருத்தலாகும். இது எளியதல்ல.

— குறுக்கிடாதீர்கள்

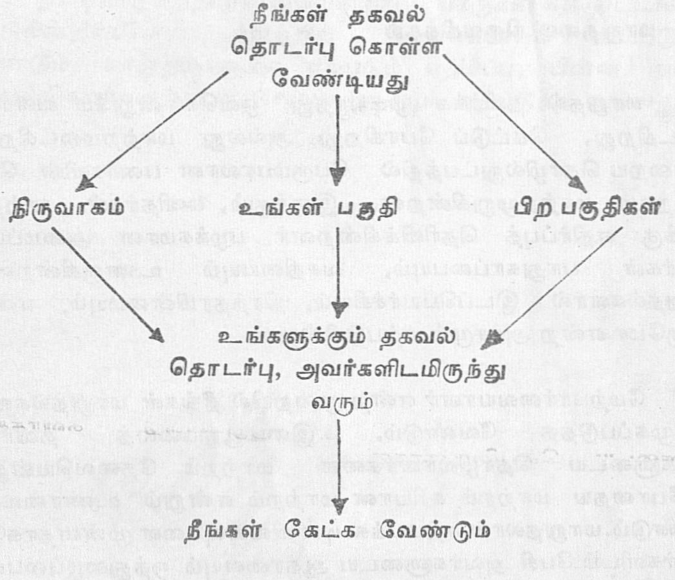
— எதையும் கற்பித்துக்கொள்ளாதீர்கள்

— செய்திக்குப் பின்னுள்ள காரணத்தைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்

— பொருளைத் தெளிவாகப் புரிந்து கொள்ள, கேள்விகளைக் கேளுங்கள்

— உடனடியாக நடவடிக்கை தொடராதீர்கள்

— எல்லாத் தகவலையும் பெறுங்கள். ''எனது மனத்தில் முடிவு செய்துவிட்டேன், ஆகவே அதிக உண்மைகள் என்னைக் குழப்பும்'' என்று உணராதீர்கள்.



நியாய உணர்வுடையவர்கள் ஒருவருக்கொருவர் ஒத்துப் போவார்கள். அவர்கள் என்ன பேசுகிறார்கள் என்பதையும் தெளிவாக அறிவார்கள். பொருள் தரக்கூடிய தகவலைத் திசை திருப்பாத அளவுக்குத் தடைகளைத் தவிர்க்க முயல்வார்கள்.

உங்கள் குரலின் ஓசை இங்கு முக்கியமானதாகும். யாரை யாவது நீங்கள் "என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறீர்கள்?'' என்று கேட்டால், நேரடியான பதில் கிடைக்கும். ஆனால், ஏதாவது ஒரு

சொல்லுக்கு அழுத்தம் கொடுத்துக் கேட்டீர்களானால், அவர் உடனே நீங்கள் கிண்டலாகக் கேட்கிறீர்கள் என்பதைப் புரிந்து கொண்டு கேள்வியைவிட கிண்டல் பற்றியே எண்ணமிட ஆரம்பிப் பார்.

அடுத்தமுறை உங்களிடம் ஒரு மனித உறவுப் பிரச்சினை வரும்போது, முதலில் ஒருவருக்கொருவர் ஏற்பட்டுள்ள தவறான எண்ணங்களையும் தகவல்தொடர்பு முறிவையும் காணுங்கள். நிச்சயமாகப் பிரச்சினைக்குரிய காரணத்தைக் கண்டுபிடித்து விடலாம்.

நல்ல தகவல்தொடர்பு ஒருவருக்கொருவர் நல்லெண்ணத்தை வளர்க்கும்.

(7) மாறுதலை நிருவகித்தல்

மாறுதல் தவிர்க்க முடியாதது. ஒவ்வொன்றுமே வளர்ச்சி யடைகிறது, கெட்டுப் போகிறது அல்லது மாற்றமடைகிறது. இன்றைய தொழில்நுட்பத்தில் பெரும்பாலான பணிகளின் செய் முறைகள் மாற்றமுறுகின்றன. இருந்தும், மனிதர்கள் மாற்றங் களுக்கு எதிர்ப்புத் தெரிவிக்கின்றனர். பழக்கமான அமைப்பில் அவர்கள் பாதுகாப்பையும், வசதியையும் உணருகின்றனர். மாறுதல்களால் இடப்பெயர்ச்சியும், நிரந்தரமின்மையும், என்ன நேருமோ என்ற அச்சமும் ஏற்படுகின்றன.

மேற்பார்வையாளர் என்ற முறையில் நீங்கள் மாறுதல்களை அறிமுகப்படுத்த வேண்டும். இடையூறுகளைத் தவிர்க்க உங்களுடைய தொழிலாளர்களை மாற்றம் தேவையென்றும் தற்போதைய மாற்றம் சரியான மாற்றம் என்றும் உணரவைக்க வேண்டும். மாறுதலால் ஏற்படக்கூடிய விளைவுகளை முன்னதாகவே அவர்களிடம் பேசி அவர்களுடைய ஆதரவையும் ஒத்துழைப்பையும் பெற வேண்டும், பரிந்துரைக்கப்படும் வழியாவது:

— மாறுதலினால் ஏற்படக்கூடிய விளைவுகளை அடையாளங்காணுங்கள்

— மாறுதலுக்குரிய வழிமுறைகளைப் பரிசீலித்துத் திட்டமிடுங்கள்.

— மாறுதலில் தொடர்புடையவர்களுடன் விவாதியுங்கள்.

— உருவாகக்கூடிய மாறுதலுக்குச் சம்மதம் பெறுங்கள்.

— திட்டப்படி எல்லாம் நடைபெறுகிறதா என்பதை உறுதிசெய்ய மாறுதலின் படிப்படியான அறிமுகத்தைச் சரிபாருங்கள்.

— என்ன நினைக்கப்பட்டதோ அது சாதிக்கப்பட்டதா என்பதைப் பின் தொடர்ந்து உறுதிப்படுத்துங்கள்.

ஒரு கால அட்டவணை தயாரித்தால், சோதனை ஓட்டத்திற்கோ ஆரம்ப முயற்சிக்கோ இறுதி நிலைப்பாட்டுக்கோ அது மிகவும் உதவியாயிருக்கும்.

ஓர் எளிய நெறி என்னவென்றால், யாருக்காகத் திட்டங்கள் தீட்டுகின்றீர்களோ அவற்றில் அவர்களையும் உட்படுத்த வேண்டும். மாறுதல்களுக்கு ஏற்படும் எதிர்ப்பு, பின்னர் அதை ஏற்றுக் கொள்வதற்கான செல்வாக்கையும் ஏற்படுத்த வல்லது.

5 பணியிடத்தில் பாதுகாப்பு

பணியிடத்தில் பாதுகாப்பு அளிப்பதென்பது உங்களுக்குத் தொடர்ந்துள்ள பொறுப்புகளில் ஒன்றாகும்.

விபத்து என்பது பாதுகாப்பற்ற நடவடிக்கையாலோ பாது காப்பாற்ற சூழ்நிலையாலோ விளையக் கூடிய திட்டமிடப்படாத நிகழ்ச்சியாகும். இத்தகைய நிகழ்ச்சிகளைக் கவனித்து எவ்வளவு விரைவாகத் தடுப்பு நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ள வேண்டுமோ அவ்வளவு விரைவாக மேற்கொள்ள வேண்டுவது உங்களுடையப் பணியாகும்

இதற்குத் தேவையானவை :

அ) உங்கள் தலைமையும், பொறுப்பும்.

- நீங்கள் என்ன சொல்கிறீர்களோ அதைவிட நீங்கள் என்ன செய்கிறீர்கள் என்பதே அதிகமாகக் கவனத்தை ஈர்க்கும். ஆகவே, உங்களுடைய சொந்தநடவடிக்கைகள் எப்போதும் நல்ல எடுத்துக்காட்டாக அமைய வேண்டும். பாதுகாப்பற்ற அல்லது விபத்தை விளை விக்கக்கூடிய எந்தச் செயலையும் நீங்கள் செய்யக் கூடாது அல்லது ஒப்புக் கொள்ளக்கூடாது.

- பாதுகாப்பான பணிச் சூழலுக்கும் எச்சரிக்கை நடவடிக்கைகளுக்குமான பொறுப்பை உங்கள் பகுதித் தொழிலாளருடன் நீங்கள் பகிர்ந்து கொள்ளவேண்டும். ஆனால், எல்லாவற்றையும் நீங்கள் கண்காணிக்கத் தவறக்கூடாது. சோதிக்கப்படாதவை சீர்கெட்டுப் போகும். உங்கள் பகுதியின் ஒவ்வொரு உறுப் பினருக்கும் பாதுகாப்பின் அவசியத்தை உணர்த்தி, பணியும் பணியிடமும் விபத்துக்காளாகாத நிலையில் இருக்கச்செய்ய வேண்டும்,

ஆ) அனைத்து விதிமுறைகளையும் பின்பற்றல்

- சில சட்டங்களின்படி, சில குறிப்பிட்டப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும் —

எடுத்துக்காட்டாக, கட்டுமானச் சட்டம், ஆலைச்சட்டம் ஆகியன.

— உங்கள் மேலதிகாரியிடமிருந்து, உங்கள் பொறுப்புகள் சட்டப்படி என்ன என்ன என்பதைத் தெளிவாகக் கேட்டுக்கொள்ளவேண்டும். முடிந்தால் எழுத்தில் பெற்றுக்கொள்ளுங்கள். உங்கள் பகுதியிலுள்ள ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் அதைத் தெரிந்து கொள்ளவும் புரிந்து கொள்ளவும் வேண்டும். வேண்டுமானால் அவற்றை அனைவரும் பார்க்கும்படி எழுதிப் போடலாம்.

இ) பாதுகாப்பான பணிச் சூழ்நிலையைப் பராமரித்தல்.

— சிறந்த இல்லப் பராமரிப்பும் ஆலை, எந்திரங்கள், தளவாடங்கள் ஆகியவற்றின் முறையான பராமரிப்பும் பாதுகாப்பு அணிகளின் உபயோகமும் பாதுகாப்பான பணிப் பழக்கங்களும் மிகவும் அவசியமானவையாகும்.

— பணியிடத்தை இதற்குமுன் பார்த்திராதது போல் புதியதாக ஒவ்வொரு நாளும் பார்வையிட்டால் பாதுகாப் பற்றத் தன்மைகளைக் காணமுடியும்.

— மற்ற மேற்பார்வையாளருடன் கலந்து ஒருவர் பிரிவில் மற்றொருவர் தீவிரமான பாதுகாப்பு ஆய்வை மேற் கொள்ளவும்.

ஈ) பாதுகாப்புப் பயிற்சியும் அவசரகாலப் பயிற்சியும்.

— தொழிலாளர்களுக்கு எந்திரக் கவசம் பற்றியும் கண் பாதுகாப்பு பற்றியும் ஆபத்தான பொருள்களைக் கையாளுதல் பற்றியும் பளுதூக்கும் நுட்பம் பற்றியும் தீ விபத்து, வெள்ளம், நில நடுக்கம் ஆகிய சமயங்களில் எடுக்க வேண்டிய நடவடிக்கைகள் குறித்தும் தெரிந் திருக்க வேண்டும். உங்களால் தனியாக இத்தகைய பயிற்சியை அளிக்க இயலாதென்றால் உங்கள் மேலதி காரியிடம் கலந்து இத்தகைய பயிற்சியை எவ்வளவு சிறப்பாகக் கொடுக்க முடியுமோ அப்படிக் கொடுத்து, பின்னர் மறுபயிற்சியும் அளிக்க வேண்டும்.

— இந்தப் பயிற்சிக்கு ஒரு குறிப்பிட்டக் காலத்தை ஏற்படுத்துங்கள்.

— அடிக்கடி பயிற்சி நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளுங்கள்.

உ) முதலுதவியும் மருத்துவ வசதிகளும் ஏற்படுத்தல்.

— ஒரு விபத்து நேரும்போது (இரத்தக்கசிவும் மின்னதிர்ச்சியும்) உடனடியாகச் சிகிச்சை அளிக்கப்பட வேண்டும். மற்றவற்றிற்குப் பயிற்சிப் பெற்ற மருத்துவர் வரும்வரை காத்திருக்கலாம். உங்களால் இது இயலுமா?

— முதலுதவியில் எவ்வெவ்வற்றிற்கு நீங்கள் மருத்துவரை நாடலாம்? எவ்வளவு தொலைவில் அவர் இருக்கிறார்?

— உங்களுக்கு முதலுதவிப் பற்றியப் பயிற்சி தேவையா?

ஊ) திறமையான விபத்து அறிவிக்கும் அமைப்பு

— சட்டப்படி நீங்கள் ஒரு விபத்துப்பதிவு அறிக்கையை வைத்திருக்கவேண்டும். அவ்வறிக்கையைப் பரிசீலித்தால் விபத்துக்குரிய உண்மையான காரணங்களை நிருணயம் செய்யவும் திருத்த நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளவும் உதவியாக இருக்கும்.

— பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் விபத்து அறிக்கைகள் தயாரிக்க, தாங்களே படிவங்களை உருவாக்கி வைத்துள்ளார்கள். ஆனால், நீங்கள் இரண்டு வினாக்களுக்கு விடை குறிக்கவேண்டும்:

இந்த விபத்தை விளைவித்தது எது?

இது மீண்டும் நேராமல் இருக்க என்ன செய்யவேண்டும்.

— உங்களுடைய விபத்து அறிக்கை முடியுமானால் ஒரு தவிர்ப்பு நடவடிக்கைக்குரிய பரிந்துரையுடன் முடிவு பெறவேண்டும். அதைப் பின்னர் பின்பற்றவும் வேண்டும்,

தொழிற்சாலை விபத்துகள் வெற்றிடத்தில் நிகழ்வதில்லை பெரும்பாலும் அவை பாதுகாப்பற்ற நடவடிக்கைகளாலும் பாதுகாப்பற்ற சூழ்நிலைகளாலுமே நடைபெறுகின்றன. விபத்துகள் ஏற்படுவதற்குக் காரணம் தொழிலாளர்ப் பகுதியிலுள்ள ஒரு தொழிலாளருடைய செயலின் விளைவாகவே இருக்கும். சில நபர்கள் அல்லது சில பகுதிகள் மற்றவர்களைவிட அதிக விபத்துக்கு உள்ளாவதைக் காணலாம். சில பணிகள் ஆபத்தானவை. உங்கள் நிறுவனத்தின் புள்ளிவிவரம் எதைக்காட்டுகிறது? இதை நீங்கள் தெரிந்துகொள்ளவேண்டும்.

எல்லா விபத்துகளும் மிகவும் செலவுக்குரியவை. மருத்துவச் செலவு, இழப்பு, ஈடு போன்ற நேரடிச் செலவுகள் மட்டுமன்றி மறைமுகச் செலவினங்களும் உண்டு. அவையாவன:

— விபத்து நடைபெற்றபோது மற்ற தொழிலாளர்கள் வேலையை நிறுத்திய நேரம்.

— மேற்பார்வையாளர்கள் இழந்த நேரம்.

— எந்திரங்கள், ஆலை, கருவிகள் ஆகியவற்றிற்கு ஏற்பட்ட சேதம்.

— வீணாய்ப்போன வேலை

— உற்பத்தி இழப்பு

— பதிலாக ஒரு தொழிலாளரைத் தேர்ந்தெடுக்கவும், பயிற்சியளிக்கவும் ஆகும் செலவு.

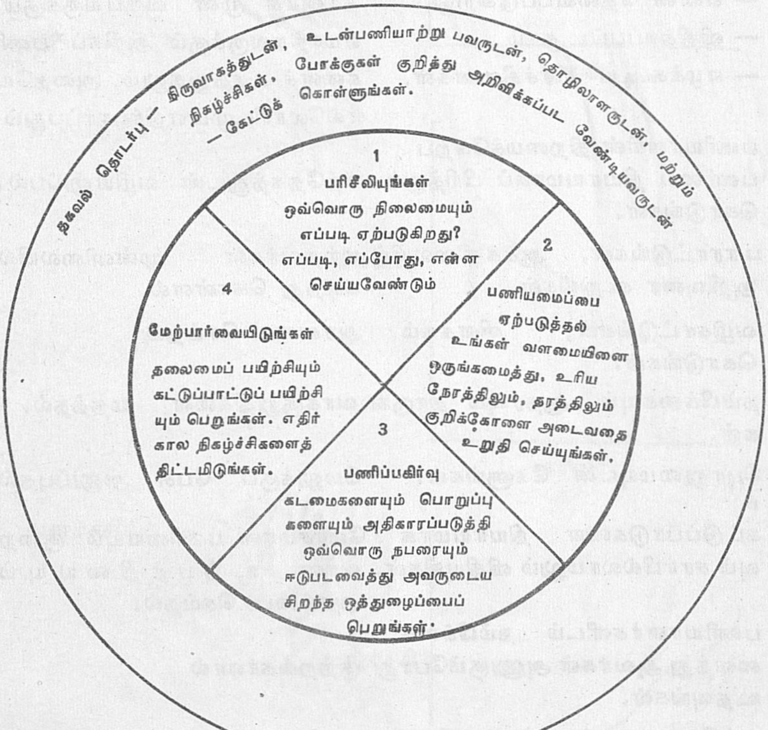
— இன்ன பிற செலவுகள்.

விபத்துகளின்போது ஏற்படக்கூடிய மறைமுகச் செலவினங்கள் நேரடிச் செலவினங்களைப் போல ஒன்பது மடங்கு அதிகமாக இருக்குமென்று மதிப்பிடப்பட்டுள்ளது.

ஒன்று மட்டும் அவசியம். விபத்துகள் விளைவிக்கப்படுகின்றன என்பதையும், அவை எப்போது வேண்டுமானாலும் நிகழலாம் என்பதனையும் உங்கள் தொழிலாளருக்கு உறுதிப்படுத்தத் தேவையான ஆக்க நடவடிக்கைகளை நீங்கள் எடுக்க வேண்டும். பெரும்பாலானவர்கள் வாழ்க்கையில் விபத்து என்பது மற்றவர்களுக்கு மட்டுமே நிகழும் நிகழ்ச்சி என்ற தவறான கருத்தில் இருக்கிறார்கள்,

பணியில் பாதுகாப்பு என்பது பழக்கத்தில் உருவாவது. இது குழுவின் பெருமையை நிலை நாட்டும் அளவுக்கு விபத்தில்லாத நடவடிக்கைகளை வளர்க்கும். இது உங்களுடைய தலைமைப் பொறுப்பை அளக்கும் அளவுகோல் உங்களுடைய நிறுவனத்துக்கு ஒரு பாதுகாப்பு அலுவலர் இருந்தாலும், உங்களுடையப் பகுதிப் பாதுகாப்புக்கு நீங்கள் பொறுப்புடையவர் ஆவீர்கள். அவர் உங்களுக்கு உதவி செய்வதற்காகவே இருக்கிறார். விபத்து விளைவிக்கக்கூடிய பாதுகாப்பற்ற நடவடிக்கைகளையும் பாதுகாப்பற்ற சூழ்நிலையையும் நீங்கள் தொடர்ந்து கண்காணித்து வரவேண்டும்.

7. சுருங்கக்கூறின்...


தகவல் தொடர்பு — நிருவாகத்துடன், உடன்பணியாற்று பவருடன், தொழிலாளருடன், மற்றும் அறிவிக்கப்பட வேண்டியவருடன்
நிகழ்ச்சிகள், போக்குகள் குறித்து — கேட்டுக் கொள்ளுங்கள்.
1
பரிசீலியுங்கள்
ஒவ்வொரு நிலைமையும் எப்படி ஏற்படுகிறது? எப்படி, எப்போது, என்ன செய்யவேண்டும்
2
பணியமைப்பை ஏற்படுத்தல்
உங்கள் வளமையினை ஒருங்கமைத்து, உரிய நேரத்திலும், தரத்திலும் குறிக்கோளை அடைவதை உறுதி செய்யுங்கள்.
3
பணிப்பகிர்வு
கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் அதிகாரப்படுத்தி ஒவ்வொரு நபரையும் ஈடுபடவைத்து அவருடைய சிறந்த ஒத்துழைப்பைப் பெறுங்கள்.
4
மேற்பார்வையிடுங்கள்
தலைமைப் பயிற்சியும் கட்டுப்பாட்டுப் பயிற்சியும் பெறுங்கள். எதிர்கால நிகழ்ச்சிகளைத் திட்டமிடுங்கள்.

6 உங்களுடைய வளர்ச்சி

1 தன்னுயர்வு

உங்களுடைய பதவி உயர்வும், வளர்ச்சியும் உங்கள் தன் முயற்சி மற்றும் மேம்பாட்டைப் பொறுத்து அமையும். உங்கள் நிறுவனம் பயிற்சியையும், வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்பையும் அளிக்க வேண்டும். ஆனால் ஆர்வம், முயற்சி, பொறுப்பு, கடமை ஆகிய அனைத்தும் உங்களையே சாரும்.

கடின உழைப்பு மட்டுமே பதவி உயர்வுக்கு ஒரே வழியாகி விடாது. அடுத்த பணிக்கு உங்களைத் தயார் செய்து கொள்ள வேண்டும். உங்களிடம் குறைவாக இருக்கக் கூடிய திறமைகள் அறிவு ஆகியவற்றை இனங்கண்டு அதில் சிறப்படைய வேண்டும். அதே நேரத்தில் உங்கள் பதவிக்கு ஒருவரைப் பயிற்றுவித்துத் தயார்நிலையில் வைக்கவேண்டும்.

ஆண்டுக்கு ஒருமுறையாவது உங்கள் மேலதிகாரியைக் கலந்து மனந்திறந்து வெளிப்படையாகப் பேசி நீங்கள் எப்படிப் பணி செய்கிறீர்கள் இன்னும் எப்படி சிறப்பாகச் செய்யமுடியும் என்பதைப்பற்றிக் கருத்தறிய வேண்டும். அடிக்கடி உங்களை நீங்களே தன்மதிப்பீடு செய்துகொண்டு, எதில் மேம்பாடு தேவையோ அதற்குத் திட்டமிட்டு நடவடிக்கை மேற்கொள்ள வேண்டும்.

ஓர் ஆரம்ப நிலையாக உங்கள் பணிவிவர அட்டவணையை எடுத்துப்பார்த்து அதில் கோரப்பட்டுள்ள குறிக்கோள்களுள் ஒவ்வொன்றையும் நீங்கள் நிறைவு செய்கின்றீர்களா என்பதைப் பார்க்கவேண்டும் சிலவற்றில் உங்களுக்குப் பிடிப்பில்லாமல் இருக்கலாம். காரணம், அதில் உங்களுக்குப் பயிற்சி இல்லாமலோ உங்களுக்குப் பிடிக்காமலோ போயிருக்கலாம் அவை எவ்வளவு முக்கியமானவை? இதில் உங்கள் இயலாமை உங்கள் பதவி உயர்வைத் தாமதப்படுத்துமா? இத்தகையப் பரிசீலனையில் உங்களுடைய திறமையைப் பற்றி நீங்கள் இரக்கமில்லாமல் எடை போடவேண்டும். தன் மேம்பாட்டுக்கு முதல்படி எவற்றில் மேம்பாடு அடையவேண்டும் என்று அறிவதுதான். இரண்டாவது படி அதற்காக நடவடிக்கை எடுத்தலாகும்.

2. அதிகாரியா, தலைவரா?

நீங்கள் ஒரு மேற்பார்வையாளர். நீங்கள் அதிகாரியா? தலைவரா? நீங்கள் தொழிலாளர்களை விரட்டுகிறீர்களா அல்லது அவர்கள் உங்களை விரும்பிப் பின்பற்றுகின்றார்களா? உங்கள் பகுதியை நீங்கள் எப்படிக் கையாளுகின்றீர்கள் என்பது பலவற்றைப் பொறுத்து அமையும். நீங்கள் எப்படிப்பட்டவர், உங்கள் பதவிக்கு உயர்த்தப்பட்டது பகுதிக்குள்ளிருந்தா, வெளியே யிருந்தா, உங்கள் தொழிலாளர்கள் எப்படி ஒரே குழுவாக இணைந்து செயல்படுகின்றனர், பணியின் தன்மை என்ன ஆகியவற்றைப் பொறுத்து அமையும். இவை அனைத்தும் உங்கள் நடவடிக்கைகளில் பாதிப்பு ஏற்படுத்தும்.

சிலநேரங்களில் நீங்கள் அவர்களை அதிகாரம் செய்யலாம். சில நேரங்களில் நீங்கள் வழிநடத்திச் செல்லலாம். இது நன்கு செயல்படும். உங்கள் பணிக்கு எத்தகைய அணுகுமுறை தேவை யென்பது தெளிவாகத் தெரியாமலும் இருக்கலாம். இதற்கு வழிமுறைகள் கொடுப்பதால் உங்களை ஒரே இரவில் மாற்றிவிட முடியாது. சிறந்தமுறையில் வேலை வாங்க எந்தமாதிரியான மேற்பார்வை தேவை என்று எண்ணமிடுவீர்களானால் உங்களுடைய தொழிலாளர்களுடைய உறவுக்கும், அந்தநேரத்தில் உள்ள சூழ்நிலைக்கும் தக்கவாறு அது அமையும் என்பதை உணரலாம். இதை 'சந்தர்ப்பத்தின் விதி' என்று அழைக்கிறார்கள்.

உங்கள் தொழிலாளர்கள் தங்கள் நிலையை அறிந்து கொள்ளவும், உங்களைச் சார்ந்து நிற்கவும் வேண்டுமானால் நீங்கள் எப்போதுமே நியாயமாகவும், நீதியுடனும் நடந்துகொள்ள வேண்டும்.

தலைமை என்பது ஆற்றுப்படுத்தல், கட்டாயப்படுத்தல், எடுத்துக்காட்டாயிருத்தல் ஆகியவற்றின் கூட்டுப்பண்பாக அமைதல் வேண்டும். இம்மூன்றுமே அவசியமானவையாகும். தலைமை என்பது கீழ்க்கண்டவற்றுடன் தொடர்புடையதாகும்.

(அ) முடிக்க வேண்டியப் பணிகள்

— குறிக்கோள் விளக்கம்.

— வழிநடத்தத் திட்டம்.

— பணிப்பகிர்வும், வளமைப் பயன்பாடும்.

— கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கைகள்.

(ஆ) பணிக்குழுமம்

— தரம் ஏற்படுத்தல்

— அணி உணர்வை வளர்த்தல்.

— என்ன நடக்கிறது, என்ன நடக்கப் போகிறது என்பதை அறிவித்தல்.

— குழுவுக்குள் தன்னொழுக்கத்தை ஊக்குவித்தல்

(இ) பணிக்குழுவை உருவாக்கும் நபர்கள்

— தனிநபர் திறமைகளை இனங்காணலும் அவற்றை வளர்த்தலும்.

— தனிநபர் பயிற்சி.

— அதிகாரப் பகிர்வு.

ஆகவே முடிக்க வேண்டியப் பணிகள், பணிக்குழுமம், தனி நபர்கள் ஆகியோரின் தேவைகளையும், சார்புத் தன்மையையும் எப்போதும் அறிந்து அவர்களுடைய ஆர்வத்தையும் முனைப்பையும் முடுக்கிவிட வேண்டும்.

உங்களுடைய தலைமைத்திறன் என்பது உங்களுக்குள்ள பணி பற்றிய அறிவு, நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளில் அதற்குரிய இடம், உங்களுடைய மேற்பார்வைத் திறமை, தொழிலாளர்கள் பற்றிய உங்களுடைய மனப்போக்கு, உங்களுடைய பணிக் குறிக்கோள்கள் ஆகியவற்றைப் பொறுத்து தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

''தலைமை என்பது ஒரு குழுவை ஒன்றுபடுத்தி, இணைத்து குறிக்கோளுக்கு வழி நடத்திச் செல்லும் மனித முயற்சியாகும். ஒரு நல்ல தலைவர் பணியைத் திட்டமிட்டு, அவருடைய குழுவை உருவாக்கி, முடிவுகள் மேற்கொள்கிறார். ஆனால், இவை எதுவுமே விளைவுகளை ஏற்படுத்துவதில்லை. தலைவர், தம் தொழிலாளர்களிடையே முனைப்பை ஏற்படுத்தி, குறிக்கோளுக்கு

வழிகாட்டும்வரை திட்டமும், பணியமைப்பும், முடிவுகள் மேற்கொள்ளும் திறனும் பலனற்றிருக்கும். தலைமை என்பது மறைந்திருக்கும் திறமைகளை வெளிக் கொணரவைப்பதாகும். பணியமைப்பிலும், தனிநபர்களிடமும் உள்ள மறைந்துள்ள திறமைகளை வெற்றிக்கு அழைத்துச் செல்லும் முடிவானதொரு நடவடிக்கையே தலைமை என்பதாகும்.''

3. உங்கள் நேரத்தை நிருவகித்தல்

உங்களுடைய நேரத்தைச் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்த விரும்புகிறீர்களா?

உங்கள் நேரத்தில் பெரும்பகுதி மேற்பார்வையில் செலவிடப்படவேண்டும். வாலாய வேலைகளுக்கும் எழுத்து வேலைகளுக்கும் கொஞ்சம் நேரம் தேவைப்படும். ஆனால், இதற்கு ஒரு நாளில் இரண்டு மணி நேரத்திற்கு மிகாமல் பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும். சிறப்புப்பணிகளை எப்போதும் எதிர்பார்க்க முடியாது. அவற்றிற்குத் தனியாக முயற்சிகளும், அதிகாரப் பகிர்வும் தேவைப்படும். ஆனால், ஒவ்வொரு நாளும் நீங்கள் முயன்று ஆக்கப் பணிகளுக்காக நேரம் ஒதுக்கவேண்டும். திட்டமிடுதலுக்காகவும், செய்முறைகளிலும், பணிமுறைகளிலும் மேம்பாடு காண்பதற்காகவும் தனிப்பயிற்சிக்காகவும் இத்தகைய சிந்தனை தேவை.

ஒரு வாரத்திற்கான நாட்குறிப்பை விளக்கமாக எழுதுங்கள். ஒவ்வொரு 30 நிமிடங்களிலும் என்ன செய்து கொண்டிருந்தீர்கள் என்பதை எழுதுங்கள். மேலே சொன்ன நேரப்பயன்பாட்டிற்கு அது ஒத்து வரவில்லையென்றால் உங்களுடைய சொந்த நேரப் பயன்பாட்டில் சில மாறுதல்கள் செய்யநேரும். அப்போதுதான் உங்கள் பணியை முறையாகச் செய்ய இயலும். உங்கள் முன்னுரிமைகளை விட்டுவிடாத அளவுக்கு உறுதியாயிருங்கள்.

உங்களுக்கு எல்லா நேரமும் கையிலிருக்கிறது. இதைத் தவிர நேரம் வேறில்லை. நீங்கள் செலவிடும் நேரம் கணக்கில் எடுக்கப்படுவதில்லை. அந்த நேரத்தில் நீங்கள் என்ன செய்து முடித்தீர்கள் என்பதே கவனத்திற்குரியது. நேரம் பறக்கிறது என்று நீங்கள் நம்புவீர்களானால் நீங்கள் ஒரு மாலுமியாகச் செயல்படவேண்டும் என்பதை நினைவு கூருங்கள்.

4 முடிவுகள் மேற்கொள்ளல்

நீங்கள் அடிக்கடி முடிவுகள் மேற்கொள்ள வேண்டியுள்ளது. இது சில சமயங்களில் கடினமாக இருக்கும். இதற்கு ஐந்து படிகள் உங்களுக்கு உதவி செய்யும்.

அ) உங்கள் குறிக்கோளை அடையாளங்காணுங்கள்.

ஆ) பிரச்சினையை விவரியுங்கள்.

— அது எந்த வகையான பிரச்சினை?

— அதில் சிக்கலான பகுதி எது?

— அது ஏன் தீர்க்கப்படவேண்டும்?

— அது எப்போது தீர்க்கப்படவேண்டும்?

— அதைத் தீர்க்க எவ்வளவு செலவாகும்?

— அதை யார் தீர்த்துவைக்கவேண்டும்?

இ) எண்ணிப் பாருங்கள்

— அது தீர்த்துவைக்கப்பட்டால் என்ன நேரும்?

— யார் அதனால் பாதிக்கப்படுவார்கள்?

— அந்த நிலைமை குறித்து உங்களுடைய சொந்த உணர்ச்சிகளால் பாதிக்கப்படுகிறீர்களா?

— வேறு என்ன அந்நியமான கூறுகளை நீங்கள் கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளவேண்டும்?

ஈ) மாறுபட்ட தீர்வுகளைப் பரிசீலியுங்கள்

— எந்தெந்த வகையில் தீர்வு காணலாம்?

— எத்தனை வகைகள் முடியுமோ பட்டியலிடுங்கள்.

— ஒவ்வொன்றின் இறுதி முடிவுகள் என்னவாயிருக்கும்?

— எல்லாக் கோணங்களிலிருந்தும் பார்க்கும்போது எது சிறப்பான வழியாக இருக்கும்?

(சிறந்த வழியை நீங்கள் தேர்ந்தெடுப்பீர்களானால் தீர்வும் சிறந்ததாக அமையும்.)

உ) நடவடிக்கை மேற்கொள்ளவும்.

— உங்கள் முடிவுகளால் என்ன செய்யலாம் என்பதை அறிந்துகொள்ளுங்கள்.

— உங்கள் நடவடிக்கைக்குப் பின்னால் என்ன நடை பெற்றது என்பதைப் பின்தொடர்ந்து அறியுங்கள்.

எப்போதுமே முழுமையாகப் புள்ளிவிவரங்களை நம்பியிரா தீர்கள். முடிவுகள், எதிர்பார்ப்பின் அடிப்படையில் எடுக்கப்பட வேண்டும். ஐயப்பாடில்லாத முடிவுகளே இருக்கமுடியாது. கவன மான சிந்தனையால் தவறான நிகழ்ச்சிகளைத் தடுத்து நிறுத்தவோ தவறுகளைக் குறைக்கவோ கூடும்.

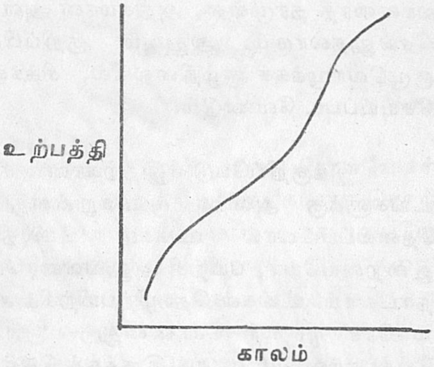
அவசரமான நடவடிக்கைகளில் விரைந்து விடாதீர்கள். திடீர் முடிவுகளை எடுக்காதீர்கள். எல்லா வாய்ப்புகளையும் பரி சீலிக்க நேரம் எடுத்துக்கொண்டு பின்னர் உறுதியாகத் தொடருங் கள். தவிர்க்க முடியாதவை நிகழ்ந்தே தீரும் என்பதை உணருங் கள்.

உங்களை மேம்படுத்திக் கொள்ளவும், முடிவெடுப்பதைப் பயிற்சி செய்யவும் ஒரு வழி உள்ளது.. அடுத்தமுறை ஒரு பிரச்சினை வரும்போது—உங்கள் மேலதிகாரியிடம் நீங்கள் எடுத்துச் செல்லக்கூடிய பிரச்சினை—நீங்களே மேற்சொன்ன முறையில் பரிசீலியுங்கள். பின்னர் உங்கள் மேலதிகாரியிடம் சென்று நீங்கள் பிரச்சினையைக் கண்ட கோணத்தையும், அதற் கான மாற்றுத் தீர்வுகள் எவை எவை என்பதையும், நீங்கள் அவற்றில் எதைப் பரிந்துரைக்கிறீர்கள் என்பதையும் கூறி அவ ருடையக் கருத்தை வரவேற்பதாகக் கூறுங்கள்.

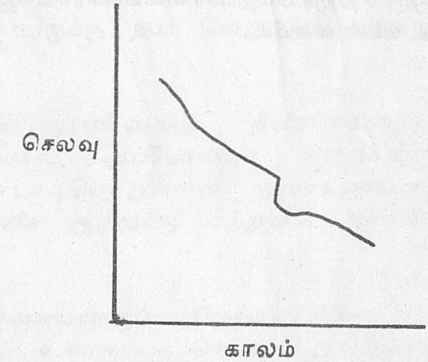
நீங்கள் செய்ய வேண்டியது	நீங்கள் செய்ய வேண்டாதது
உங்கள் குறிக்கோள்களை அறிந்து அவை மற்ற நடவடிக்கைகளில் எவ்வாறு பொருந்துகிறது என்பதை அறியுங்கள்.	உங்கள் பிரிவின் வாலாயப் பணிகளை மட்டுமே கவனித்து மற்றவற்றை அசட்டைசெய்வது.
உங்கள் பகுதியிலிருந்து எதிர்பார்ப்பதைத் தெளிவுபடுத்துங்கள்	தொழிலாளருக்கு எதையும் தெரிவிக்காமல் நல்ல விளைவுகளை மட்டுமே எதிர்பார்ப்பது.
— என்ன தேவைப்படுகிறது. — விதிக்கப்பட்ட தரம் — எழக்கூடிய பிரச்சினைகள்.	தானாக முன் வருபவருக்கும், ஏமாந்தவருக்கும் அதிகப் பணிகளைச் சுமத்துதலும், அதையே எல்லோரிடமும் எதிர்பார்ப்பதும்.
பணியாளரின் திறமைக்கேற்ப பணியை நியாயமாகப் பிரித்துக் கொடுங்கள்.	சந்தேகத்துடன் வழியனுப்பல்.
பாராட்டுங்கள், ஆக்க நிலையில் அறிவுரை கூறுங்கள்.	மற்றவர்கள் முன்னிலையில் கடிந்து கொள்ளல்.
வழிகாட்டுங்கள், விளக்கம் கொடுங்கள்.	ஆரவாரம் செய்தல்
நம்பிக்கையும், ஆதரவும் தாருங்கள்.	வாக்குறுதிகளை மறத்தல்.
பொறுமையுடன் கேளுங்கள்.	மேலுக்குப் பேசி அனுப்புதல்
கட்டுப்பாடுகளை நியாயமாகவும் சார்பில்லாமலும் விதியுங்கள்.	மோசமான பணியையும் குறைவான உற்பத்தியையும் அசட்டை செய்தல்.
பணியாளர்களிடம் நம்பிக்கை வைத்து அவர்கள் அணுகும்போது உதவுங்கள்.	குற்றங்காணல்
ஒவ்வொருவரும் தங்கள் திறமைகளை வளர்த்துக் கொள்ளவும், பணியில் முன்னேறவும் உதவுங்கள்.	பணியாளர் பின்னாலேயே நின்று கொண்டு மேற்பார்வையிடுதல்.
	பகுதியில் எதிர் பார்க்கும் உற்பத்தியை மட்டுமே செய்து வாளாவிருத்தல்.

உங்களுடைய குறிக்கோள் :

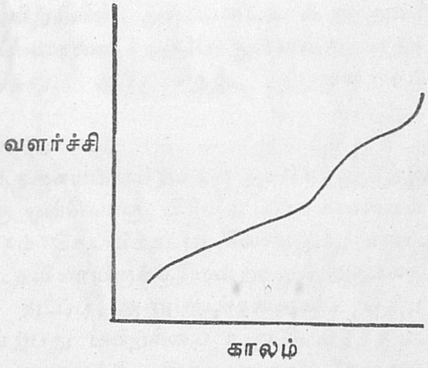
தொழிலாளரிடம் —



உற்பத்திக்கு —



வளர்ச்சிக்கு —



மேற்பார்வையாளராக உங்களது பணி, உங்கள் தொழிலாளரைத் தரமுள்ள, அதிகமான அளவு பணி செய்ய வழிநடத்திச் செல்லுதலாகும். அதுவும் குறிப்பிட்ட காலத்துக்குள் சிறந்த சூழுவொழுக்கச் சூழ்நிலையில், சிக்கனமான செலவில் உற்பத்தி செய்யப்பட வேண்டும்.

இக்குறிப்பேடு இதற்கான சில வழிகாட்டி நெறிகளை உங்களுக்கு அளிக்க முயன்றுள்ளது. இதற்கு மேலும் உதவி தேவைப்பட்டால் உங்கள் மேலதிகாரியையோ, பணியாளர் துறையையோ, பயிற்சி அலுவலரையோ, நல்ல புத்தங்களையோ நாடலாம். உங்கள் தொழிற்பயிற்சிக் கழகமும் உதவ முன்வரலாம். யாரோ ஒருவர் சொன்னது — "நான் பாதியளவாவது சிறந்த மேற்பார்வையாளராக இருக்கத் தெரிந்து கொண்டுவிட்டால் நான் ஒரு சிறந்த மேற்பார்வையாளராக இருப்பேன்.'' ஆகவே மற்றது உங்கள் கையில்.

பிற்சேர்க்கை

மேற்பார்வைப் பயிற்சிக் குறித்து மேலாளருக்கு ஒரு குறிப்பு

தீவிரமான பயிற்சி என்பது கற்கும் நிலையிலுள்ளோர் ஆர்வமுடன் பங்குகொள்ளும்போது நேருகிறது. அதிகமான சொற்பொழிவு அவர்களுக்குப் பலனளிப்பதில்லை? களைப்பையே அடைவார்கள். படிப்பதால் அதிக கேள்விகளெழவும், பதில்களையும், விவாதத்தையும் கோர வாய்ப்பளிக்கிறது. பயிற்சிப்பெற்ற மேற்பார்வையாளர்கள் பணிக்கு வரும்போது பின்னணியாக நல்ல அறிவாற்றலையும் பட்டறிவையும் பயிற்சி மூலம் பெற்று வருகின்றனர். அவருடையப் பயிற்சியைப் பட்டறிவுக்குத் தொடர்பு படுத்த முனைகிறார். இது நபருக்கு நபர் வேறுபடும் தன்மையுடையது.

மேற்பார்வையாளர்கள் பணியைத் தீவிரமாக்கவும், விரைவாக்கவும், சுமுகமாக்கவும், அப்போதைய நிலைகளை அங்கேயே சமாளிக்கவும் தொடர்பு பெற்றுள்ளனர் அவர்களுடைய பயிற்சி அவர்களுடைய பணிச் சூழலுக்கு ஏற்றதாக அமைய வேண்டும்.

ஒவ்வொரு மேற்பார்வையாளரும் நிருவாகத்தின் ஓர் உறுப்பினர். இதை அவர்கள் உணரும்படி செய்தல் அவசியம்.

மேற்பார்வையாளர் பயிற்சியின் அடிப்படைக் கூறு அவர்களுடையப் பணியின் பிரச்சினைகளை (தற்போதுள்ளவை, எதிர்பார்க்கக்கூடியவை) விவாதித்து, ஆலோசித்து, குழுமுறையில் கூடி தீர்வு காணலாகும்.

இந்தக் குறிப்பேடு இத்தகையப் பயிற்சிக்கு அடிகோலுகிறது புதிய மேற்பார்வையாளருக்கு ஒவ்வொரு பிரிவின் பிரச்சினைகள் மற்றும் பணிகுறித்து அறிமுகம் செய்விக்கப்படவேண்டும். பாட புத்தகங்களும் குறிப்புகளும் உதவியாயிருக்குமென்றாலும் அடிக்கடி புதிய ஆலோசனைகளையும் நடப்பு அனுபவங்களையும் புதிய கண்டுபிடிப்புகளையும் வரவேற்பது பயிற்சியை உறுதிப்படுத்தும். பெரும்பாலான மேற்பார்வையாளருக்கு இந்த உதவி தேவைப் படுகிறது.

சொற்பட்டிகை

அங்கீகாரம்	... Recognition
அடக்க விலை	... Cost
அடிப்படை விலை	... Prime cost
அடையாளப்படுத்தல்	... Identify
அதிகாரம்	... Power, Authority
அதிகாரப்படுத்துதல்	... Delegation
அறிக்கை	... Report
அறிமுகம்	... Introduction
அறிவுரை	... Instruction
அறைகூவல்	... Challenge
ஆர்வம்	... Interest
ஆலை	... Plant, Factory
ஆலைவிலை	... Factory cost
ஆலோசனை	.... Suggestion
ஆவணம்	... Record
ஆள் எடுப்பு	... Recruitment
இடர்ப்பாடு	... Obstacle
இலக்கு	... Target
இன்றியமையாத	... Essential
ஈடுபாடு	... Involvement
உபரி	... Spare
உள்ளீடு	... Input
உறவுகள்	... Relations
உற்பத்தி	... Production
உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு	... Production control
உற்பத்தி விலை	... Production cost, Manufacturing cost
ஊக்கமளித்தல்	... Encouragement
எந்திரம்	... Machinery
எச்சரிக்கை	... Warning, Caution

ஒத்துழைப்பு	.... Cooperation
ஒப்பந்தம்	... Agreement
ஒருங்கிணைத்தல்	... Coordination, Integration
ஒழுங்கு	.... Discipline, Order
கடமை	... Duty
கட்டளை	... Command
கட்டுப்பாடு	... Control
கட்டுப்பாட்டு சுழற்சி	... Control cycle
கண்காணிப்பாளர்	... Superintendent
கழிவு	... Waste
கால எல்லை	... Time-limit, Deadline
குழப்பம்	... Confusion
குழுமம்	... Team, Group
குழுவொழுக்கம்	... Morale
குறிக்கோள்	... Objective
குறிப்பு	... Note
குறை	... Grievance
கொள்கை	... Policy
சமரசவாதி	... Mediator
சமுதாயம்	... Society
சரக்குக் கட்டுப்பாடு	... Inventory control
சாதனை	... Achievement
சிக்கல்	.... Problem
சுழல் முறை	... Rotation
செயற்பாடு	.... Execution
செய்முறை	... Process
தகவல் தொடர்பு	... Communication
தரக் கட்டுப்பாடு	... Quality control
தலைமை	... Leadership
தவறிடங் காணல்	... Fault location
தளர்வுக் காலம்	... Slack period
தளவாடம்	... Equipment
தன்முனைப்பாளர்	... Volunteer

திட்டமிடுதல் ... Planning
திறமை ... Skill
தீர்வு ... Solution
தொழிலாளர் ... Workers
தொழிலாளர் சங்கம் ... Workers' union
தொழில் தீங்குகள் ... Job hazards
நடவடிக்கை ... Action
நிபந்தனை ... Condition
நிருவாகம் ... Management
நிறுவனம் ... Establishment
நுகர்பொருள் ... Consumable
நெறி ... Principle
நேரடிக்கூலி ... Direct labour
நேரடிச்செலவுகள் ... Direct expenses
நேரடிப் பொருள்கள் ... Direct materials
பங்கேற்றல் ... Participation
பணி ... Work, Job
பணி அளவீடு ... Work survey
பணிக் குழுமம் ... Work group
பணிச் சுழற்சி ... Job rotation
பணிச் சூழல் ... Work environment
பணித்திட்ட அட்டவணை ... Work plan chart
பணித்திறன் அட்டவணை ... Capability chart
பணிப் பட்டியல் ... Work schedule
பணிப் போக்கு ... Work flow
பணி மனை ... Workshop
பணியமைப்பு ... Organisation
பணியாளர் ... Staff
பணியிடம் ... Work place
பராமரிப்பு ... Maintenance
பழுது பார்த்தல் ... Repair
பயிற்சி ... Training
பாதுகாப்பு ... Safety, protection

பிரிவு	...	Section
பேராளர்	...	Agent
பொறுப்பு	...	Incharge, Responsibility
மறு பயிற்சி	...	Retraining
மறு பரிசீலனை	...	Review
மறை முகக் கூலி	...	Indirect wages
மறை முகச் செலவினங்கள்	...	Indirect expenses
மறைமுகப் பொருள்கள்	...	Indirect materials
மனித உறவுகள்	..	Human relations
மாற்று	...	Alternative
முடிவு	...	Decision
முயற்சி	...	Effort
முறைசாரப் பணிபமைப்பு	...	Informal organisation
முன்னாள்	...	Foreman
முன்னுரிமை		Priority
முன் மாதிரி	...	Example
மூலப்பொருள்கள்	...	Raw materials
மேலாளர்	...	Manager
மேற்பார்வை	...	Supervision
மேற்பார்வையாளர்	...	Supervisor
மொத்த விலை		Total cost
வரவு - செலவுத் திட்டம்	...	Budget
வழிப்படுத்தல்	...	Direction
வளமை	...	Resource
வளர்ச்சி	...	Development
வாலாயம்	...	Routine
வாடிக்கையாளர்	...	Customer
விதிகள்	...	Rules
விதி முறைகள்	...	Regulations
விபத்து	...	Accident
விளைவுகள்		Results
வேண்டுகோள்	...	Request